

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS**



**TESIS DOCTORAL**

**El carisma en la comunicación en público de los dirigentes  
empresariales: un modelo de análisis a partir del desarrollo conceptual  
del liderazgo carismático**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Javier Bernad Santa Olalla**

Directora

**María Isabel Reyes Moreno**

**Madrid, 2019**



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

Facultad de Ciencias de la Información

**EL CARISMA EN LA COMUNICACIÓN EN PÚBLICO  
DE LOS DIRIGENTES EMPRESARIALES.  
UN MODELO DE ANÁLISIS A PARTIR DEL  
DESARROLLO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO  
CARISMÁTICO**

Doctorando: Javier Bernad Santa Olalla

Directora: Dra. M<sup>a</sup> Isabel Reyes Moreno

FEBRERO DE 2018



## **Agradecimientos**

Agradezco a mi familia todo el tiempo que me ha dejado tener para realizar este proyecto, su paciencia y su cariño.

A mi directora de tesis, Maribel Reyes, quien, además de guiarme en un camino a veces brumoso, siempre ha sabido dedicarme la atención que necesitaba, cuando la necesitaba.

Y a todos los autores que han escrito antes que yo sobre el carisma. Ahora soy mucho más sabio, y mucho más humilde.



# Contenido

Resumen .....	1
Abstract.....	3
1. Introducción .....	5
1.1. Exposición de motivos .....	6
1.2. Preguntas de la investigación .....	7
1.3. Objeto de estudio y objetivos de la investigación .....	9
1.5. Hipótesis.....	10
1.6. Planteamiento metodológico.....	11
1.7. Estructura del contenido .....	13
2. Fundamentos teóricos: la evolución del concepto de carisma .....	16
2.1. El carisma en Grecia .....	17
2.2. El carisma en la Biblia antes de Pablo de Tarso .....	20
2.2.1. En el Antiguo Testamento .....	20
2.2.2. En el Nuevo Testamento.....	21
2.3. Pablo de Tarso y los <i>charismata</i> como regalos de Dios.....	22
2.4. La burocratización de la Iglesia y la desaparición progresiva de los <i>charismata</i> .....	33
2.4.1. Siglos I a III: contra las primeras herejías.....	33
2.4.2. San Agustín y los movimientos monásticos.....	39
2.4.3. Santo Tomás y otros focos de supervivencia de los <i>charismata</i> .....	41
2.5. Sohm, la inspiración que reconoce Weber.....	46
2.6. El impacto de Max Weber sobre el desarrollo del concepto de carisma .....	54
2.6.1. Diferencias entre las aproximaciones al carisma de Sohm y de Weber.....	55
2.6.2. Una vida académicamente intensa .....	58
2.6.3. Influencias sobre Weber.....	59
2.6.4. La dominación carismática como uno de los tres tipos de dominación legítima .....	64
2.6.5. Derivadas e incógnitas de la dominación carismática en Weber .....	72
2.6.5.1. El carisma como cualidad extraordinaria .....	72
2.6.5.2. El carisma surge de una situación de crisis .....	74
2.6.5.3. La habituación del carisma: rutinización .....	75
2.6.5.4. La desaparición necesaria del carisma en el líder .....	80
2.6.5.5. ¿El carisma depende del líder, o de sus seguidores?.....	81
2.6.5.5.1. Weber deja amplio espacio para la confusión .....	81
2.6.5.5.2. Perspectivas que sitúan el carisma en el líder.....	92
2.6.5.5.3. Un debate inacabado, algunas cualidades comunes.....	94
2.6.5.5.4. La oratoria como característica definitoria del líder carismático.....	98
2.6.5.6. ¿Admite Weber la posibilidad de aprender a ser carismático? .....	99

2.6.6. Críticas a los planteamientos de Weber .....	100
2.6.6.1. Críticas al planteamiento en sí del carisma.....	100
2.6.6.2. Críticas al uso no religioso de un término religioso en origen .....	102
2.6.6.3. Críticas al concepto de carisma como justificación de sistemas políticos no democráticos .....	103
2.6.7. Ejes de análisis a partir de Weber .....	104
2.7. El liderazgo carismático en las organizaciones empresariales.....	107
2.7.1. La necesidad de la teoría del carisma en las organizaciones empresariales: las teorías del nuevo liderazgo o neocarismáticas .....	109
2.7.2. Los atributos del líder: ¿existe un perfil de líder? .....	112
2.7.3. Etzioni y los comienzos del análisis del carisma en las organizaciones empresariales .....	115
2.7.4. La “teoría de 1976” de House.....	119
2.7.5. Burns y su influencia en la literatura sobre el liderazgo carismático en las organizaciones empresariales.....	123
2.7.6. El liderazgo transformacional de Bass .....	124
2.7.7. Las conductas ante la imposibilidad de encontrar un perfil único: Conger y Kanungo .....	129
2.7.8. Intentos unificadores del perfil de líder carismático .....	132
2.7.9. Otras elaboraciones sobre el liderazgo empresarial carismático .....	135
2.7.10. La experimentación sobre el liderazgo empresarial carismático .....	137
2.7.10.1. El test MLQ.....	137
2.7.10.2. Otros test de medición del carisma en el líder .....	142
2.7.11. Resultados sobre los ejes de análisis a partir de Weber .....	144
2.7.11.1. ¿Es el personaje y sus posibles cualidades carismáticas, o su aceptación por el público, lo que determina el carisma? .....	146
2.7.11.2. ¿Varían en el corpus sobre el liderazgo empresarial carismático las cualidades comunes entre los individuos carismáticos que encontramos en el corpus que analiza el carisma en Weber? .....	147
2.7.11.3. ¿Cómo influye la capacidad oratoria en la percepción de carisma?.....	151
2.7.11.3.1. El contenido del discurso del líder carismático: <i>framing</i> .....	152
2.7.11.3.2. El contenido del discurso del líder carismático: construcciones retóricas y emocionales .....	158
2.7.11.3.3. Los aspectos no verbales del discurso del líder carismático.....	165
2.7.11.4. ¿Es posible aprender a ser carismático? .....	171
2.8. Delimitación de la comunicación carismática .....	177
2.8.1. El arte de la persuasión.....	178
2.8.2. El contenido del discurso a partir de la retórica .....	180
2.8.2.3. <i>Inventio</i> , la selección .....	180
2.8.2.4. <i>Dispositio</i> , la estructuración .....	182

2.8.2.5. <i>Elocutio</i> , la composición .....	185
2.8.2.5.1. La metáfora.....	186
2.8.2.5.1.1. Funcionamiento de la metáfora como figura retórica semántica ...	186
2.8.2.5.1.2. El atractivo de la metáfora como figura retórica en el discurso .....	189
2.8.2.5.2. Usos del lenguaje que restan autoridad .....	190
2.8.2.6. <i>Memoria</i> , la retención .....	192
2.8.2.7. <i>Actio</i> , la representación .....	193
2.8.2.7.1. Los gestos con las manos .....	195
2.8.2.7.1.1. Clasificaciones de los gestos con las manos .....	198
2.8.2.7.1.2. Organización de los gestos con las manos .....	203
2.8.2.7.2. Los gestos con el rostro .....	205
2.8.2.7.3. El contacto visual .....	208
2.8.2.7.4. La postura y el movimiento.....	211
2.8.2.7.5. La paralingüística: la voz y las pausas .....	213
2.8.2.7.6. ¿Es posible clasificar los estilos de comunicación?.....	217
3. Propuesta de un modelo de análisis de la comunicación carismática: ECO (Evaluación del Carisma del Orador).....	220
3.1. Porqué un modelo de medición de la comunicación carismática .....	222
3.2. Los componentes del modelo ECO .....	223
3.2.1. El contenido de la comunicación carismática .....	224
3.2.1.1. <i>Framing</i> : el mensaje y los valores.....	224
3.2.1.2. Recursos retóricos.....	225
3.2.1.3. Usos gramaticales innecesarios .....	226
3.2.1.4. La apertura y el cierre del discurso .....	226
3.2.2. Los atributos personales y las conductas carismáticas .....	227
3.2.3. La expresión no verbal en la comunicación carismática .....	229
3.3. Criterios de medición de los componentes del modelo ECO.....	231
3.3.1. Medición del contenido de la comunicación carismática: <i>framing</i> . El mensaje y los valores .....	231
3.3.2. Medición del contenido de la comunicación carismática: recursos retóricos.....	233
3.3.3. Medición del contenido de la comunicación carismática: usos gramaticales innecesarios.....	234
3.3.4. Medición del contenido de la comunicación carismática: la apertura y el cierre del discurso .....	236
3.3.5. Medición de los atributos personales y las conductas en la comunicación carismática.....	236
3.3.6. Medición de la expresión no verbal en la comunicación carismática .....	237
3.3.6.1. Uso de las manos .....	237
3.3.6.2. Expresión del rostro.....	239



3.3.6.3. Contacto visual .....	240
3.3.6.4. Postura y movimiento .....	241
3.3.6.5. Uso de la voz.....	242
3.4. Aplicación del modelo ECO: análisis de los líderes de las compañías del índice Ibex 35 .....	246
3.4.1. Restricciones metodológicas.....	246
3.4.2. Resultados .....	252
3.4.3. Discusión .....	260
3.4.3.1. Limitaciones e indicaciones para un desarrollo posterior del modelo ECO	262
4. Conclusiones .....	265
5. Fuentes.....	274
Anexo 1. Referencia de los discursos analizados .....	315

## Índice de tablas

Tabla 1. Características de la personalidad de líderes considerados carismáticos. ....	97
Tabla 2. Estilos y factores de liderazgo en el test MLQ. ....	140
Tabla 3. Características de la personalidad del líder neocarismático. ....	150
Tabla 4. Recursos de contenido del discurso carismático orientados al <i>framing</i> . ....	157
Tabla 5. Recursos de contenido del discurso carismático: construcciones retóricas y emocionales. ....	164
Tabla 6. Aspectos no verbales del discurso del líder carismático. ....	170
Tabla 7. Valor de los componentes del modelo ECO. ....	244
Tabla 8. Referencia de los discursos analizados de directivos del índice Ibex 35. ....	249
Tabla 9. Resultados generales del análisis. ....	252
Tabla 10. Resultados para el contenido de los discursos. ....	252
Tabla 11. Resultados para el uso de <i>framing</i> . ....	253
Tabla 12. Resultados para el uso de recursos retóricos. ....	254
Tabla 13. Resultados para usos gramaticales innecesarios. ....	255
Tabla 14. Resultados para la existencia de apertura y cierre en el discurso ....	255
Tabla 15. Resultados para atributos y conductas carismáticas. ....	256
Tabla 16. Resultados para la expresión no verbal. ....	256
Tabla 17. Resultados para el uso de la voz. ....	257
Tabla 18. Resultados para la postura y el movimiento de pies. ....	257
Tabla 19. Resultados para el contacto visual. ....	257
Tabla 20. Resultados para el uso de las manos. ....	258
Tabla 21. Resultados para el uso de gestos con el rostro. ....	258
Tabla 22. Resultados individuales por compañía. ....	259
Tabla 23. Puntuaciones promedio, discursos leídos frente a no leídos. ....	262

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Componentes del modelo ECO. ....	245
---	-----



## Abreviaturas

ES: *Economía y Sociedad*. Traducción al español (1964) de la cuarta edición (1956) de la obra de Max Weber *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehender Soziologie* (1922), por J. Medina Echavarría, J. Roura Farella, E. Imaz, E. García Maynez, y J. Ferrater Mora. Madrid: Fondo de Cultura Económica.



# Resumen

Esta investigación surge con el propósito de determinar en qué consiste el carisma al hablar en público, y con la intención de analizarlo en las intervenciones de los líderes empresariales españoles. Establecemos cuatro hipótesis: es posible objetivar los componentes de la comunicación carismática; la comunicación carismática se puede evaluar, a partir de la medición de sus componentes; es posible desarrollar la transmisión de carisma de los dirigentes empresariales, a través de la mejora en los componentes de la comunicación carismática; y la comunicación en las comparecencias públicas de los líderes de las mayores corporaciones empresariales en España requiere necesariamente la mejora de los componentes de su comunicación carismática. Para verificar nuestras hipótesis, buscamos en primer lugar determinar el significado del concepto de carisma. Para ello, partimos del análisis del carisma desde su génesis en la Grecia antigua, donde se relacionaba con la belleza y con el intercambio de regalos. A continuación, estudiamos el uso del concepto que hace Pablo de Tarso, como identificador de los regalos del Espíritu o *charismata* que unen a los primeros cristianos, en una comunidad en la que esos regalos son el cemento que los hermana. El concepto de carisma prácticamente desaparece al tiempo que la Iglesia se expande como organización, con la burocracia inherente al crecimiento de cualquier gran organización, que relega a un segundo plano los regalos del Espíritu. A principios del siglo XX, Max Weber, a partir de la resurrección del concepto de carisma por el teólogo alemán Rudolph Sohm contra el dogma de la Iglesia, sienta las bases del significado actual de carisma, desde su identificación como uno de los tres tipos de dominación legítima, siendo los otros dos la dominación racional y la dominación tradicional. Analizamos cómo Weber desarrolla el concepto de liderazgo carismático, con los atributos de ser extraordinario, de ser necesaria una situación de crisis para su surgimiento, de que deja de ser especial al “rutinizarse” en la organización, y de que termina desapareciendo en el líder. La indeterminación de algunos aspectos de la obra de Weber, derivada de su carácter de inacabada, deja en el aire cuatro cuestiones que guían nuestro recorrido posterior: el carisma, ¿depende del líder o de sus

seguidores?; ¿cuáles son las cualidades del líder carismático?; ¿cómo influye la capacidad oratoria en la percepción de carisma?; y, ¿es posible aprender a ser carismático? Tras analizar la obra de Weber y la del corpus que la interpreta, concluimos que no existe un perfil determinado de líder carismático. Sin embargo, identificamos que la cualidad que más se destaca del líder carismático es la capacidad de comunicar de manera oral en público. El análisis de la literatura sobre el liderazgo empresarial carismático, centrado en los tres ejes que suponen las teorías de House (1976), Bass (1985) y Conger y Kanungo (1988), revela que, en el ámbito empresarial, el carisma reside en la interpretación que los públicos hacen del líder; que la cualidad que más destaca el corpus, de nuevo, es la habilidad de comunicar en público; que el perfil del líder carismático no está definido de manera nítida; y que, efectivamente, el carisma se puede aprender. Para profundizar en los componentes de la comunicación carismática, en lo referente a contenido y a expresión no verbal, estudiamos los campos de conocimiento de la retórica, la psicología, la sociología y la lingüística. Agrupando las conclusiones que derivamos de nuestro análisis, desarrollamos un modelo de evaluación que permita analizar el carisma al comunicar de los líderes empresariales, que hemos denominado Evaluación del Carisma del Orador (ECO), verificando nuestras dos primeras hipótesis: es posible objetivar los componentes de la comunicación carismática; y es posible evaluar la comunicación carismática, a partir de la medición de sus componentes. El análisis del corpus doctrinal confirma nuestra tercera hipótesis, que es posible desarrollar la transmisión de carisma de los dirigentes empresariales, a través de la mejora en los componentes de la comunicación carismática. Aplicamos el modelo ECO a intervenciones hablando en público de los líderes empresariales de las compañías del índice Ibex 35, analizando tanto el contenido como la expresión no verbal en sus intervenciones, y concluimos, verificando nuestra cuarta hipótesis, que la comunicación en las comparecencias públicas de los líderes de las mayores corporaciones empresariales en España requiere necesariamente la mejora de los componentes de su comunicación carismática.

# Abstract

This research seeks to identify charisma in public speaking, and to analyze it in the discourse of the top business leaders in Spain. We set out four hypotheses: it is possible to detail the components of charismatic communication; charismatic communication can be evaluated, based on the measurement of its components; the charismatic communication of business leaders can be trained, through the improvement of the components of charismatic communication; and the charisma of the leaders of the largest Spanish companies can be improved in the components of their charismatic communication. To verify our hypotheses, we first search to determine what charisma is, taking off from its origins in Ancient Greece, where it was related to beauty and to the exchange of gifts. Next, we study the use of the concept by Paul of Tarsus, as gifts of the Spirit or *charismata* that bound the first Christians together in a community in which those gifts formed the cement of their union. The concept of charisma practically disappeared as the Church expanded. The bureaucracy inherent to the expansion of any large organization made the gifts of the Spirit irrelevant. In the early 20<sup>th</sup> century, Max Weber brings back the concept of charisma, after the theologian Rudolph Sohm resuscitates it as support for his views against Church dogma. For Weber, charisma is one of the three types of legitimate domination – the other two being rational and traditional domination. We analyze Weber's development of the concept, with its attributes of it being extraordinary, of the need of a crisis for it to appear, of its demise in the group as it routinizes within it, and of its necessary disappearance in the leader. The indeterminacy of some aspects of Weber's work, derived from its unfinished nature, leaves open four issues that trigger an enriching debate, which we then analyze: does charisma depend on the leader or on the followers? What are the qualities of the charismatic personality? How does oratory ability influence the perception of charisma? Can charisma be learned? After analyzing the work of Weber, as well as the corpus that analyzes it, we conclude that there exists no specific profile of the charismatic leader. However, we identify that the ability that stands out most is the ability to communicate orally to audiences. The analysis of the literature on charismatic corporate leadership, centered around the theories of House (1976), Bass (1985), and Conger and Kanungo (1988), shows that



charisma resides in the interpretation the followers make of the leader; that the quality that stands out most, again, is the ability to communicate to audiences; that the profile of the charismatic leader is not clearly defined; and that charisma can indeed be learned. To delve into the components of charismatic communication as to content and nonverbal expression, we study the related aspects that we find in the fields of rhetoric, psychology, sociology, and linguistics. Based on our findings, we then build a model, which we call *Evaluación del Carisma del Orador*, (Evaluation of the Orator's Charisma, or ECO) that analyzes the level of charisma in the communication of business leaders, verifying our first two hypotheses: it is possible to detail the components of charismatic communication, and that charismatic communication can be evaluated, based on the measurement of its components. The study of the doctrinal corpus reveals that charisma can be improved through the training of the components of charismatic communication, verifying our third hypothesis. We then apply the ECO model to the discourse of the leaders of the companies in the Spanish Ibex 35 index, analyzing both content and nonverbal expression. We verify our third hypothesis when we find that there is room for improvement in the charismatic communication of Spanish business leaders.

# 1. Introducción

## 1.1. Exposición de motivos

En esta investigación estudiamos el carisma como concepto aplicado al liderazgo, y en especial al liderazgo al comunicar en público. El término carisma es tan amplio como *misterioso*, con un significado hoy que todos conocen, pero en el que pocos coinciden. Decidir que alguien tiene carisma se asemeja a decidir que un anuncio publicitario es bueno, o que una jugada deportiva está bien ejecutada. Todos tenemos una opinión, y todos creemos que la nuestra es acertada. La acepción popular está relacionada con la capacidad de alguien para atraer a los demás, para ser “magnético”.

Ese magnetismo, también en la acepción popular, es innato. Para luchar contra la injusticia de no haber nacido con carisma existe una nutrida literatura de autoayuda que bordea el tema desde la psicología y la sociología, ofreciendo soluciones sencillas que, efectivamente, pueden cambiar algunas percepciones en los encuentros sociales. Más allá de la disquisición semántica, que se puede solucionar acordando la equivalencia actual con otra palabra de significado más concreto, como “fascinación” o “seducción”, el carisma es un elemento esencial en el líder, y lo distingue del mero dirigente.

Esta investigación nace de un interés por identificar y entrenar el carisma en la comunicación en público de los dirigentes empresariales, ante la ausencia de un modelo específico. Existen numerosos cursos de formación en habilidades de hablar en público, pero no hemos encontrado ninguno que analice el carisma al comunicar de los participantes, estableciendo las vías concretas de mejora de la comunicación carismática.

Nos proponemos comprender y delimitar el significado del término carisma para, quizás, usarlo con propiedad. Y, dentro del concepto de carisma, buscamos identificar en qué consiste la comunicación carismática. Las corporaciones empresariales no rinden cuentas solo a sus propietarios, sino también a la sociedad, agrupada en organizaciones que defienden y promueven intereses diversos, desde los medioambientales a los políticos. Los dirigentes empresariales operan en un

mundo cada vez más interconectado, en el que es necesario cultivar un perfil público. En este entorno, la comunicación en público constituye un canal fundamental para transmitir lo que podríamos identificar a priori como carisma, y una oportunidad para cimentar la reputación corporativa.

Hemos hecho un recorrido exhaustivo por fuentes muy diversas en los campos de conocimiento de la historia de la religión cristiana, la sociología, el liderazgo, la retórica, la psicología y la lingüística. Creemos que este es el primer estudio en el que se aproxima de manera integral el conocimiento sobre el significado de la comunicación carismática, desde los orígenes del carisma en Grecia hasta la literatura sobre el liderazgo en la actualidad.

Además de sus implicaciones teóricas, esta investigación tiene implicaciones prácticas que son potencialmente relevantes en el campo del estudio del liderazgo. Los resultados que obtenemos permiten analizar la comunicación en público de los líderes empresariales, de manera detallada y buscando reducir el componente de subjetividad inherente en la percepción de los públicos ante un orador.

Además, es de especial importancia para el entrenamiento en comunicación carismática de los líderes empresariales, puesto que nuestro propósito es identificar, mediante el modelo de análisis y medición que desarrollamos, tanto las áreas de mejora como las fortalezas comunicativas de un orador.

## **1.2. Preguntas de la investigación**

A partir de estas inquietudes, planteamos las siguientes preguntas de investigación.

1. ¿Qué es en realidad el carisma? Esta es la pregunta que forma la base de nuestra investigación. Un término tan amplio, tan elusivo y a la vez tan atractivo requiere una delimitación que lo haga manejable. De esta base surgen el resto de las preguntas que han dirigido nuestras decisiones, y que anotamos a continuación.

2. ¿De dónde procede la idea de que un líder pueda ser carismático? La historia del concepto de carisma debe esclarecer, al menos en parte, los matices de sus significados.

3. El carisma, ¿depende de uno mismo, o de la percepción de los públicos? Los casos de algunos personajes políticos, tanto en los extremos como en áreas más digeribles del espectro político, nos llevarían a adoptar cualquiera de las dos posturas. Por ejemplo, J. F. Kennedy podría fácilmente ser percibido como carismático en cualquier circunstancia, mientras que Hitler probablemente solo podría haber sido carismático en la época, en el entorno sociocultural y en las circunstancias en las que gobernó.

4. ¿Cuáles son los componentes del carisma? La respuesta a esta pregunta traería consigo la posibilidad de analizar el grado de carisma del líder, y enlaza con la anterior pregunta sobre si el carisma reside en el líder o en la percepción de los seguidores: si reside en el líder, entonces debería ser posible diseccionar el carisma del personaje. Si es una percepción de los seguidores, quienes, por lo tanto, pueden atribuir carisma a personalidades muy diferentes, entonces también debería ser posible establecer qué circunstancias llevan a un público determinado a atribuir carisma a un líder.

5. Si el carisma se produce en un entorno social, ¿es la capacidad de comunicar en público de una manera determinada el aspecto que con mayor claridad establece el carisma de una persona? Aquellos dirigentes políticos y, aunque en menor medida por su menor exposición a los públicos, empresariales, de los que podemos fácilmente concluir que son carismáticos sin pararnos a analizar el significado profundo del término como pretendemos hacer aquí, tienen en común el ser tenidos como grandes oradores. Es fácil concluir que comunicadores como Winston Churchill, Fidel Castro, Nelson Mandela o Barack Obama, de cuyas intervenciones en público tenemos constancia audiovisual, son carismáticos.

6. ¿Se puede aprender a ser carismático? Los líderes empresariales interactúan a corta distancia con sus públicos. No todos son percibidos inmediatamente como carismáticos en la acepción popular del término. Pero, si es posible determinar los componentes del carisma, entonces debería ser posible entrenar al líder para aumentar su carisma, bien encontremos que este reside en el líder, o que depende de la percepción de los públicos a los que se dirige. Ese entrenamiento se haría mediante la incorporación de esos componentes a su actuación e, incluso, a su personalidad.

### **1.3. Objeto de estudio y objetivos de la investigación**

El objeto de esta investigación es determinar en qué consiste la comunicación carismática, y comprobar la posibilidad de evaluar la comunicación carismática de cualquier individuo, en especial de los líderes empresariales.

Para ello, planteamos analizar la evolución del concepto de carisma, desglosar sus componentes, comprobar su aplicación en el ámbito del liderazgo empresarial y determinar qué hace carismático un tipo de comunicación y no otro. Buscamos, además, establecer una herramienta de medición del carisma en la comunicación, que permita diferenciar entre comunicadores carismáticos y no carismáticos, así como descubrir en cada caso las áreas que cada líder puede trabajar para transformar su comunicación en carismática.

No son objeto de esta investigación dos categorías cercanas al área de estudio. En primer lugar, el impacto en la reputación corporativa de las intervenciones hablando en público de los dirigentes empresariales. Las apariciones públicas de estos son, sin duda, un componente esencial de la imagen de las corporaciones a las que representan. Consideramos que es un campo de investigación que corre paralelo al que nos proponemos aquí, y que nos planteamos estudiar en un paso posterior.

Del mismo modo, no cubrimos en nuestra investigación la medición de la efectividad de los posibles tipos de formación en habilidades de comunicación. Es

este, igualmente, un terreno al que pretendemos aportar los conocimientos que derivan de los resultados que obtenemos, en una fase posterior de nuestro trabajo.

Los siguientes objetivos guían esta investigación:

1. Determinar en qué consiste el carisma y cuáles son sus componentes.
2. Definir la comunicación carismática y qué hace carismático a un orador.
3. Desarrollar un modelo de medición de la comunicación carismática.
4. Analizar la capacidad de comunicación carismática de los principales dirigentes empresariales en España.

## 1.5. Hipótesis

Estos objetivos se asientan sobre las siguientes hipótesis:

### **Hipótesis 1**

Es posible objetivar los componentes de la comunicación carismática.

### **Hipótesis 2**

La comunicación carismática se puede evaluar, a partir de la medición de sus componentes.

### **Hipótesis 3**

Es posible desarrollar la transmisión de carisma de los dirigentes empresariales, a través de la mejora en los componentes de la comunicación carismática.

### **Hipótesis 4**

La comunicación en las comparecencias públicas de los líderes de las mayores corporaciones empresariales en España requiere necesariamente la mejora de los componentes de su comunicación carismática.

## 1.6. Planteamiento metodológico

Para establecer los fundamentos teóricos de la investigación hemos realizado un recorrido histórico amplio, que parte de la Grecia clásica y que cubre los diferentes estadios conceptuales por los que ha pasado la noción de carisma. Nuestra búsqueda nos ha llevado a adentrarnos, además, en el campo del liderazgo y en las disciplinas de la sociología, la retórica, la psicología y la lingüística.

La evolución del significado del carisma desemboca de manera natural en el estudio del liderazgo. Sin embargo, el corpus doctrinal sobre el liderazgo carismático no determina qué es la comunicación carismática, a pesar de que lo considera un componente esencial para la transmisión de carisma en el líder. Esta es la razón que nos ha dirigido hacia las disciplinas adicionales que hemos estudiado. La retórica y la lingüística nos permiten determinar qué aspectos en el contenido del discurso del líder aumentan su transmisión de carisma. La psicología complementa a la retórica para establecer qué componentes de la expresión no verbal comunican carisma.

Hemos encontrado que la mayor parte del corpus doctrinal sobre la evolución histórica del carisma, y sobre la aplicación del concepto al liderazgo, está redactada en inglés. Asimismo, gran parte del estudio que hemos realizado para encontrar las conexiones con los campos del liderazgo empresarial, la sociología, la retórica, la psicología y la lingüística, incluye autores que escriben en ese idioma. Hemos realizado, pues, una labor de síntesis y de construcción desde las obras originales de autores esenciales en la investigación sobre el carisma como Ann Willner, Charles Lindholm, Irvine Schiffer, Arthur Mitzman, Richard Bendix y James Dunn; del liderazgo en la empresa como Amitai Etzioni, Robert House, James Burns, Bernard Bass, Jay Conger y Rabindra Kanungo; y de la retórica, la psicología y la lingüística como Albert Mehrabian, David McNeill, Mark Knapp, Paul Ekman, Ray Birdwhistell, Michael Argyle y George Lakoff. Para el análisis de la obra de Max Weber también hemos recurrido a traducciones al inglés, incluyendo algunos matices relevantes en la interpretación de su obra cumbre, *Economía y Sociedad*, que hemos consultado en su mayor parte en español.



Una vez dibujado el mapa de los fundamentos teóricos que sostienen esta investigación, procedemos a desarrollar un modelo de análisis que recoja las características de la comunicación carismática, modelo que hemos denominado Evaluación del Carisma del Orador, o ECO.

Son varias las razones que nos llevan a desarrollar el modelo ECO. En primer lugar, delimitar la comunicación carismática, buscando la aplicación práctica de la amplitud conceptual existente. Además, poder disponer de una referencia que permita comparar y establecer grados de excelencia en la comunicación de los líderes empresariales. Por otro lado, la aplicación continuada del modelo ECO aporta una base de datos de referencia para el análisis y la formación. Esto facilita la selección de los líderes adecuados para contextos diferentes, así como la mejora en la transmisión de carisma, con su impacto en la motivación de los individuos en la organización. Por último, el modelo ECO constituye una base unificada sobre la que añadir las mejoras que se recojan de su propia aplicación.

El diseño del modelo ECO contiene tres grandes apartados, que reflejan los resultados teóricos que hemos recogido a lo largo de nuestro recorrido por el corpus doctrinal. El primero está relacionado con el contenido del discurso (*framing* o encuadre del discurso, recursos retóricos, usos gramaticales innecesarios y existencia de apertura y cierre). El segundo apartado recoge los atributos y las conductas carismáticas que muestra el orador. El tercer apartado incluye los aspectos relativos a la expresión no verbal (uso de las manos, expresión del rostro, contacto visual, postura y movimiento, y uso de la voz). En total, cubrimos 34 criterios de evaluación.

La medición de estos criterios de evaluación en el modelo ECO está basada en el análisis de discursos de directivos de las compañías del índice Ibex 35, formado por las 35 compañías con mayor volumen y frecuencia de contratación bursátil en España. Por su nivel de exposición a los públicos, consideramos que los directivos que administran las compañías del índice Ibex 35 deberían ser los más representativos del posible carisma comunicacional en el ámbito empresarial. A partir de estos discursos, hemos establecido las medidas que permiten determinar el nivel

de carisma para diferentes oradores y discursos. Las medidas buscan reducir la subjetividad que hemos encontrado en el corpus doctrinal, y permitir la observación objetiva de aspectos que pueden resultar abstractos.

Hemos introducido en la medición la variabilidad necesaria para establecer diferencias relevantes entre discursos. Medimos cada criterio en una escala de cero a cuatro, con baremos de observación cuya amplitud está en función del número de ocasiones que ocurre cada evento que observamos.

Los discursos que hemos estudiado están dirigidos a públicos externos, lo que evita la variabilidad que encontraríamos entre discursos externos e internos. La mayoría (53%) se han hecho en el marco de conferencias sectoriales. El resto comprende discursos en junta general de accionistas, entregas de premios, actos de proclamación, ceremonias de graduación, conferencias en sede universitaria, firmas de convenios de colaboración, actos de presentación de libro y actos de salida a bolsa. Todos los discursos constituyen grabaciones completas.

## **1.7. Estructura del contenido**

La investigación se estructura en varios segmentos, entrelazados alrededor del tronco común del carisma en la comunicación en público.

A lo largo de los capítulos 2.1 a 2.6, viajamos por el significado y el impacto que el concepto de carisma ha tenido en la historia, hasta llegar al planteamiento de Max Weber y su aplicación posterior a la política y al liderazgo corporativo. Nuestro punto de partida es el origen léxico del término, que nos lleva a la Grecia post-aristotélica, cuando se relacionaba con las acciones alrededor del hecho de regalar, con el regalo en sí y con la belleza.

El gran estrategia que fue Pablo de Tarso adopta el término como indicativo de la gracia que Dios concede a los primeros cristianos, en forma de dones individualizados que conforman un nexo entre los miembros de la comunidad. Una vez estructurada la Iglesia como organización transnacional y, por tanto, reducida la necesidad de ese cemento identificador entre sus primeros miembros, el concepto

permanece durmiente, apareciendo y desapareciendo a través de los siglos sin el ímpetu original, hasta finales del siglo XIX. Es entonces cuando el jurista protestante Rudolph Sohm lo rescata para resaltar la importancia de la vuelta a los orígenes de la Iglesia, ante la artificialidad que para Sohm representaba la pompa católica, y como arma contra la revolución social que suponía el avance del socialismo.

Sohm rescata el término, pero es Max Weber quien lo catapulta a principios del siglo XX, dotándolo de un significado nuevo al identificarlo como uno de los tres tipos de dominación legítima, la dominación carismática, siendo los otros dos tipos de dominación legítima la racional y la tradicional. La influencia de Weber en el desarrollo posterior del concepto es inmensa, a pesar de que, de nuevo, el carisma vuelve a cambiar de significado. Sintetizamos los interrogantes que deja el planteamiento de Weber sobre el carisma, que contribuyen a su indefinición actual, en cuatro ejes de análisis, que enlazan con nuestras preguntas de investigación:

1. ¿Es el personaje y sus posibles cualidades carismáticas, o su aceptación por el público, lo que determina el carisma?
2. ¿Cuáles son, si existen, las cualidades del líder carismático?
3. ¿Cómo influye la capacidad oratoria en la percepción de carisma?
4. ¿Es posible aprender a ser carismático?

Estos ejes guían el desarrollo, que hacemos a continuación a lo largo del capítulo 2.7, de la literatura sobre el liderazgo carismático en las organizaciones empresariales. A partir de estas aportaciones determinamos las características y conductas del líder carismático, buscando además establecer la relevancia que tiene entre ellas la comunicación carismática. La falta de delimitación precisa de las características de esta nos lleva a introducirnos, durante el capítulo 2.8, en los territorios disciplinares de la retórica, la psicología y la lingüística, desde los que completamos la descripción y los elementos que componen la comunicación carismática.

A lo largo del capítulo 3 desarrollamos el modelo ECO. Fundamentado en los desarrollos doctrinales relativos al carisma, el liderazgo carismático, la retórica, la

psicología y la lingüística, el modelo ECO busca identificar el carisma en la comunicación en público de los dirigentes empresariales.

Para establecer la viabilidad del modelo ECO, cerramos el capítulo 3 con un estudio basado en discursos de los dirigentes de las compañías del índice Ibex 35. Los resultados revelan la practicidad del modelo y sus posibilidades de aplicación.

Finalmente, el capítulo 4 recoge las conclusiones de la investigación, así como la verificación de las hipótesis planteadas.

Esta investigación se propone, pues, reunir el conocimiento existente sobre el carisma, el liderazgo carismático y la comunicación en público, a través de un recorrido multidisciplinar y exhaustivo, que parte del origen del carisma y desemboca en un modelo de medición detallada de la comunicación carismática.

Además de contribuir al cuerpo de conocimiento en el campo de la comunicación carismática, los resultados de esta investigación constituyen una aportación relevante, y susceptible de aplicación inmediata, a la mejora de la comunicación en público de los líderes empresariales.

## **2. Fundamentos teóricos: la evolución del concepto de carisma**

Realizamos a continuación un recorrido histórico, recogiendo los diversos significados del concepto de carisma, que nos lleva desde la Grecia clásica hasta las diferentes teorías del liderazgo empresarial de la actualidad.

## 2.1. El carisma en Grecia

En su origen, la palabra carisma proviene del término en latín *charisma*, y este a su vez del griego *χάρισμα* (en plural, *χάρισματα* o *charismata*). La raíz de *χάρισμα* es *χαρ*, que pertenece al mismo dominio semántico que poseer, transferir o cambiar, en relación con el significado de la derivación *χάρις* que veremos a continuación (Crook, 2004, p.139; Overstreet, 1978, p.276). La terminación *-μα* de *χάρισμα*, además de indicar el resultado de una acción, revela que el término tiene un origen tardío en el idioma griego, no existiendo antes de Aristóteles; *χάρισμα* aparece por primera vez escrito en la literatura griega del siglo II d.C., en la obra de Alciphron (Abbot-Smith, 1922, pp.xvi, 479; Grieve, 1910, p.368; Harrison, 2003, p.279; Spicq, 1901, p.468).

La forma verbal relacionada es *χαρίζομαι*. Siguiendo al diccionario clásico *A Greek English Lexicon*, de George Liddell (1883, pp.1714-1715), *χαρίζομαι* significa decir algo agradable a alguien, ser amable con esa persona o hacerle un favor. En sentido absoluto, quiere decir hacerse simpático o agradable, buscar el aparecer como favorable. En su forma pasiva, significa ser agradable a otros o querido por ellos. Como adjetivo, significa ser agradable, válido o bienvenido. También, dar de buena gana o con alegría. Autenrieth (2013, p.290) destaca, además, cómo en la literatura homérica significa dar con abundancia. El paso de la forma nominal a la verbal sugiere que el carisma no es algo que se tenga sin necesidad de que intervengan otros, como podría ser el tener una nariz más o menos larga, sino que requiere de los demás para tener sentido. Para ser carismático, alguien tiene que percibirnos como carismático. Este sentido es esencial para la conceptualización

posterior del carisma desde la perspectiva de Max Weber, como veremos más adelante.

El término *χάρισμα* y su forma verbal *χαρίζομαι* derivan de la palabra griega *χάρις*, latinizada como *charis*. Liddell (1883, pp.1715-1716) indica que denota la gracia, amabilidad o favor que concede el donante del mismo, y también la gratitud del receptor del favor. En sentido atributivo, representa la gracia o simpatía que tiene alguien. Además, *charis* se utiliza para significar el efecto que esa gracia o favor tiene en la mente. Abbot-Smith (1922, p.479) destaca que es aquello que causa una consideración favorable, la gracia que posee alguien, una forma agradable o la capacidad de embelesar con el discurso (“graciousness of speech”)¹. También Abbot-Smith se refiere a lo que se percibe en el donante y a la sensación que produce en el donado. Spicq clarifica los tres significados originales de *charis*: regalo, don gratuito y efecto de gracia (1901, p.468).

Maclachlan (1993, p.4), analizando la poesía mitológica griega, centra los significados de la palabra *charis* en dos, destacando cómo está íntimamente ligada a la idea de placer. Por un lado, el reparto recíproco de favores y de bienes, “a *lex talionis*, but of a positive sort” (una ley del talión, pero de una forma positiva) (1993, p.7). La dación de regalos como un método de intercambio llegaba hasta el fondo de la pirámide social. El intercambio se daba incluso con los dioses, benefactores a los que el “regalo” debido se devolvía en forma de adoración. Las inscripciones en placas de piedra que han llegado hasta nosotros, en las que se homenajea a modo de agradecimiento a un benefactor por su generosidad, son una muestra de esta cultura de reciprocidad (Harrison, 2003, pp.3, 44-49).

Frente a la consideración hoy de la reciprocidad como componente de las buenas maneras, en la Grecia antigua era un componente esencial del ungüento que mantenía la estructura social. Este patrón de intercambio dejó una impronta en la sociedad griega, que puede ser la raíz de su rechazo posterior hacia el comercio a gran escala, puesto que esta forma de intercambio ignoraba el equilibrio social

---

¹ Todas las traducciones al español de las citas en este documento son propias.

establecido por la *charis*. El episodio más relevante de esta acepción de *charis* estaría en la *Ilíada*, cuando Aquiles rechaza volver a luchar por Agamenón en la guerra contra Troya, porque Agamenón no solo le ha negado la *charis* que se le debe por sus triunfos en la guerra, sino que además le ha arrebatado a Briseis, concubina de Aquiles, en una muestra extrema de no aplicar el intercambio de favores (Maclachlan, 1993, p.13).

El segundo significado que postula Maclachlan (1993, pp.41-55, 147) se refiere al encuentro con la belleza. *Charis* se aplica a la belleza del objeto o de la persona, a la respuesta que provoca en la otra persona y al proceso de este intercambio de reacciones. La representación artística más conocida de este significado de *charis* estaría en las Gracias o Cárites, las jóvenes hijas de Zeus en la mitología griega, aunque también se las describe como las hijas de Apolo o de Dionisio. Homero en la *Ilíada* habla de una sola Cárite, sin darle un nombre; los espartanos y los atenienses tenían dos, de nombres diferentes, mientras que Hesíodo en la *Teogonía* se refiere a los tres nombres clásicos de Eufrosine, Aglaia y Thalia (Smith, 1867).

Las Cárites estaban al servicio de las otras divinidades, a quienes dedicaban su belleza. Aportaban su gracia a la elocuencia, la persuasión y la poesía, y eran amigas de las Musas, con quienes vivían en el Olimpo. Se las muestra con instrumentos musicales cuando acompañan a Apolo, y con rosas o dados – un juego de juventud – cuando acompañan a Afrodita. En los siglos IV y III a.C., la gratitud y la reciprocidad era lo que identificaba a las Cárites como representantes del significado de reciprocidad social de *charis*. La representación pictórica de las Cárites expone esta acepción conceptual: tres jóvenes entrelazadas por sus brazos, mostrando una cadena ininterrumpida de buenas acciones que vuelve al donante.

El que las Cárites sean doncellas simboliza que los dones no se corrompen, y su desnudez implica su desinhibición en dar y recibir (Liddell, 1883, p.1716; Maclachlan, 1993, pp.49, 51). En este aspecto de las Cárites, el concepto de *charis* está de nuevo relacionado con el intercambio de objetos o favores.

La *charis* en el universo griego está, como vemos, directamente relacionada con los dioses. El concepto vive en las relaciones entre las personas, pero su origen



es divino. Sin embargo, como señala Potts (2009, p.14), el término no tiene una dimensión religiosa.

En una relación temprana de la oratoria con *charis*, esta se asocia con la exaltación del héroe en la poesía, como manera de perpetuar su hazaña. La oda cantada permanece para siempre, haciendo inmortal al protagonista. La *charis* del poeta hacia el héroe, a cambio del placer que proporciona su gesta, es la obra escrita que será relatada también en el futuro. Del mismo modo, la *charis* social incluye el placer de oír el nombre de uno en boca de otros, de manera generalizada (Maclachlan, 1993, pp.73, 87). En la sociedad actual, equivaldría a “ser famoso”, y constituye otra aplicación de la *charis* a la comunicación oral.

Kennedy (1980, p.10) y Enos (2012, p.29) resaltan la importancia de la oratoria en la sociedad homérica. Aquiles es instruido por Fénix en la *Ilíada* para ser un relator de palabras, además de un generador de hechos. La *charis* de Aquiles incluye, además sus hazañas en la guerra, la sabiduría de sus palabras.

El término *charis* era, pues, parte del lenguaje coloquial, estaba estrechamente ligado a la belleza y representaba la cultura de intercambio y reciprocidad del mundo griego. *Charisma* o *χάρισμα* no adopta un significado diferente de *charis* o *χάρις* hasta el Nuevo Testamento (Liddell, 1886, p.1716; Overstreet, 1978, p.276).

## 2.2. El carisma en la Biblia antes de Pablo de Tarso

### 2.2.1. En el Antiguo Testamento

En la Biblia del Jubileo, versión de la Biblia en español que usamos en este trabajo, *charis* aparece en el Antiguo Testamento con el sentido de simpatía por parte de Dios, o de una persona, más que como una gracia o un don. Así, en Génesis 6:8, “Noé halló gracia en los ojos del Señor”; en Rut 2:10, “¿Por qué he hallado gracia en tus ojos para que tú me conozcas, siendo extranjera?”; y en Éxodo 12:36: “Y Jehová dio a gracia al pueblo ante los egipcios, y estos les concedieron lo que pedían; así ellos despojaron a los egipcios”. En el Eclesiastés, “gracia” se aproxima al significado

de “don”, en este caso de palabra al hablar, aunque sin especificar si ese don proviene de Dios: “Las palabras de la boca del sabio están llenas de gracia, mas los labios del necio causan su propia ruina” (Eclesiastés 10:12).

El don divino aparece, sin mención explícita, en el Antiguo Testamento en el episodio en el que David mata al gigante filisteo con su onda, cuando aparece revestido de la confianza que le da el saber que actúa de parte de Dios: “Mas yo vengo a ti en el nombre del Señor de los ejércitos, el Dios de los escuadrones de Israel, que tú has deshonrado” (1 Samuel 17:45).

Fuera de la Biblia, el historiador judío Flavio Josefo (m.100 d.C.) menciona la gracia divina *charis*, aproximando su significado al de “don” que veremos en Pablo de Tarso, al tratar el periodo patriarcal en la historia judía: Dios responde a Noé, ante la petición de este de que siga manifestando su clemencia después del diluvio, que Él es quien concede el don de la vida, y que no podría castigar más a la humanidad porque iría en contra de su papel (Harrison, 2003, p.136). También Moisés pide a Dios *charis* después de cruzar el mar Rojo, y Dios responde endulzando el agua amarga en Marah (Harrison, 2003, p.136). Después de su análisis del periodo patriarcal, las menciones de *charis* en Flavio Josefo son menos frecuentes.

### 2.2.2. En el Nuevo Testamento

En el Nuevo Testamento, fuera de las epístolas de Pablo, *charis* se utiliza para expresar el favor de Dios (Jackson, Sherman y Gilmore, 1914, vol.5, p.41). *Charis* aparece por primera vez en el Nuevo Testamento en el Evangelio de Mateo: “Sanad enfermos, limpiad leprosos, resucitad muertos, echad fuera demonios; de gracia recibisteis, dad de gracia” (Mateo 10:8). Pudiera parecer que “gracia” se refiere aquí al significado de “don” divino, pero el sentido es el de favor (Jackson et al., 1914, vol.5, p.41). El Evangelio de Lucas utiliza *charis* en dos ocasiones en un sentido que puede llevar a pensar al leer la traducción española que se está refiriendo al don divino que posee Jesús. Primero al referirse a Jesús como niño: “Y el niño crecía, y se fortalecía y se llenaba de sabiduría; y la gracia de Dios estaba sobre él (Lucas 2:40). Y, posteriormente, en sus primeras apariciones como mesías: “Y todos le daban

testimonio, y estaban maravillados de las palabras de gracia que salían de su boca, y decían, ¿no es este el hijo de José?” (Lucas 4:22). Sin embargo, en su versión original en griego, la palabra usada es efectivamente *χάρις* o gracia, y no *χάρισμα* o carisma (Thayer, 1889, pp.665-666), que es el término que usa Pablo.

En Hechos, *charis* se utiliza de nuevo como favor de Dios: “Y los apóstoles daban testimonio de la resurrección del Señor Jesus con gran poder, y había abundante gracia sobre todos ellos” (Hechos 4:33).

## 2.3. Pablo de Tarso y los *charismata* como regalos de Dios

Pablo de Tarso transforma la semántica del término *charisma*, buscando un concepto que permitiera fortalecer la unión de las incipientes comunidades cristianas. En su significado paulista, el *charisma*, *χάρισμα*, es un don divino. El término *charismata*, la forma plural de *charisma*, distingue los signos notorios del favor de Dios que acompañaban las obras de la primera Iglesia, regalos de la gracia de Dios que uno recibe sin mediar mérito propio (Jackson et al., 1914, vol.3, p.11; Liddell, 1883, p.1716; Van Oort, 2012, p.1). Spicq se refiere también a los *charismata* como “talentos”: “Pero con San Juan Crisóstomo puede entenderse por talentos todo lo que Dios nos da: salud, vida, ciencia, influencias, gracias y que, dado que los dones no están distribuidos por igual entre todos, cada uno debe hacer rendir los suyos lo mejor que pueda” (1901, p.470, n.60). Grieve (1910, p.368) señala cómo la palabra implica expresiones “normales y anormales” de la actividad cristiana en la primera Iglesia, empezando con el don de lenguas, o glosolalia, desde el día de Pentecostés. Sobre el muy llamativo don de lenguas, una lectura incluso somera de los textos de Pablo deja claro que el don de lenguas es tan solo uno de los *charismata*.

Grieve (1910, pp.368-372), que concentra gran parte de su desarrollo del término *charismata* en la disquisición sobre este don de lenguas, menciona que, fuera del nuevo testamento, *charismata* aparece por primera vez en la literatura en el siglo IV en la obra de Quintus Publilius Philo, *Leges Allegoriae*. En esta obra, el cónsul romano señala que todas las cosas en el mundo y el mundo mismo son regalos,

*charismata*, de Dios. Los autores más recientes ponen en duda la veracidad de que el término apareciera en la obra de Philo, al poder tratarse de una adición de su editor (Harrison, 2003, pp.279-280, n.255; Kasemann, 1980, p.333; Schatzmann, 1987, p.3, refiriéndose al análisis de Geffcken). Philo resaltaría que los *charismata* los otorga Dios a cada uno según su necesidad, y cómo Dios los limita para evitar la insolencia de los receptores (Harrison, 2003, pp.122, 279). El término *charisma* no aparece en los textos de Flavio Josefo (Schatzmann, 1987, p.3), que veíamos sí se refiere al término *charis*.

En la visión de Pablo, *charis* y *charisma* son pilares fundamentales de la relación entre Dios y los hombres. *Charis* significa el poder que da la experiencia del Espíritu de Dios al creyente. El teólogo metodista y estudioso de Pablo James Dunn (1975, pp.202-205) resalta cuatro puntos acerca del concepto de *charis* para Pablo:

1. Es un concepto dinámico, un acto de Dios para y a través del hombre.
2. Toda manifestación de gracia está dentro de la única gracia de Dios.
3. La gracia es siempre una acción de Dios.
4. La vida misma es una expresión de la gracia. Todo está dentro de la gracia, y la gracia lo es todo.

La palabra *charisma*, *χάρισμα*, es usada en el Nuevo Testamento exclusivamente por Pablo y Pedro. Pablo la usa 16 veces (Romanos 1:11; 5:15-18; 6:23; 11:29; 12:6; 1 Corintios 1:17; 12:4; 12:9; 12:28; 12:30-31; 2 Corintios 1:11; 1 Timoteo 4:14; 2 Timoteo 1:16), y Pedro solo una (1 Pedro 4:10). Pablo es el forjador del uso religioso de la palabra *charisma* como don recibido directamente de Dios. El significado de *charisma* en Pablo no equivale al que posteriormente le atribuye Weber, que veremos más adelante. Para Pablo, los *charismata* son regalos del Espíritu. El concepto de *charisma* en Pablo está asociado directamente con el de *charis*, no solo por su origen semántico, sino también, como indica Dunn (1975, p.254) porque *charisma* es el resultado de *charis*: si no hay *charisma*, no puede haber *charis*. *Charisma* es la manifestación del Espíritu. Pablo asocia ambas palabras en Romanos 12:6, y en 1 Corintios 1:4-6, y 12:1, 4, 7 y 11. *Charis*, el origen del *charisma*, es para

Pablo el regalo fundamental de la salvación otorgado a la humanidad (Schatzmann, 1987, p.2). Thayer (1889) lo resume bien:

In the technical Pauline sense *χάρισματα* [gifts] denote *extraordinary powers, distinguishing certain Christians and enabling them to serve the Church of Christ, the reception of which is due to the power of divine grace operating in their souls by the Holy Spirit.* (p.667, énfasis en el original)<sup>2</sup>

La ausencia del término en el Antiguo Testamento, y su práctica desaparición, como veremos, después de Pablo, hacen pensar que debemos el concepto de *charisma* exclusivamente a Pablo. En Hechos 2:4 se relata cómo el Espíritu Santo da a los apóstoles la habilidad de expresarse y de hablar en lenguas, en el día de Pentecostés, pero el término usado es *charis*, y no *charismata* (Dunn, 1975, p.152). Pablo posiblemente eligiera asignar el nuevo significado por tres razones complementarias. En primer lugar, diferenciaba la experiencia de la gracia del espíritu de la ley y el ritual del Antiguo Testamento (Dunn, 1975, p.206). En segundo lugar, es posible que Pablo recurriera a este cuerpo teórico para compensar el hecho de que él no era un apóstol, y de que no había conocido a Jesús. No haber sido legitimado por contacto directo con Jesús le llevaría a establecer otra fuente de autoridad santa suprema, los regalos del Espíritu (Smith, 1998, pp.36-37). Y, en tercer lugar, la elaboración de la teoría de la *charis* y los *charismata* era la manera de Pablo de controlar la explosión de pretendidos regalos del Espíritu en Corinto (Smith, 1998, p.37), como veremos.

Pablo crea, pues, el significado cristiano del concepto de carisma: dones que Dios en su sabiduría reparte a los hombres, y que hace de la Iglesia la comunidad receptora de la gracia divina. Para Pablo, ser cristiano es ser carismático (Calver, 1990, p.7). La nueva teología de la *charis* que trajo Pablo revolucionaba la manera en la que los apóstoles habían hasta entonces entendido la misión que, a su manera de ver los acontecimientos, les había encargado Dios. En 1 Corintios 12:4-7 dice Pablo

---

<sup>2</sup> En el sentido técnico paulino, *χάρισματα* [los dones] denotan *poderes extraordinarios que distinguen a ciertos cristianos y que les permiten servir a la Iglesia de Cristo, la recepción de los cuales se debe al poder de la gracia divina que opera en sus almas por el Espíritu Santo.*

que “hay repartimiento de dones” que el Espíritu reparte “particularmente a cada uno como quiere”, constituyendo entre todos un solo cuerpo con muchos miembros. Asimismo, en Hebreos 2:4, “testificando Dios juntamente con ellos con señales y milagros, y diversas maravillas, y con dones del Espíritu Santo repartiéndolos según su voluntad”. Pedro, escribiendo a un grupo de cristianos perseguidos, confirma el reparto de dones cuando dice “esperad perfectamente en la gracia que os es presentada cuando Jesús el Cristo os es manifestado” (1 Pedro 1:13). Y también en 1 Pedro 4:10, “Cada uno según el don que ha recibido, adminístrelo a los otros como buenos dispensadores de las diferentes gracias de Dios”.

Parece que Pablo interpreta que Dios concede un don a cada persona, con independencia de su condición, y la unión de todas las personas forma el cuerpo de la Iglesia: “Porque por un Espíritu somos todos bautizados en un cuerpo, ya judíos o griegos, ya esclavos o libres; y a todos se nos dio a beber de un mismo Espíritu” (1 Corintios 12:13). Cada miembro de la Iglesia tiene el don que recibe de Dios, como se expresa en Romanos 12:6-8: “De manera que, teniendo diferentes dones, según la gracia que se nos es dada, si el de profecía, úsese conforme a la medida de la fe; o si de servicio, en servir; o el que enseña, en la enseñanza; el que exhorta, en la exhortación; el que reparte, hágalo con sencillez; el que preside, con diligencia; el que hace misericordia, con alegría”. También en 1 Corintios 7:13: “Quisiera más bien que todos los hombres fueran como yo; pero cada uno tiene su propio don de Dios”. Y en 2 Timoteo 1:6: “Por lo cual te aconsejo que despiertes el don de Dios, que está en ti por la imposición de mis manos”.

Pablo obtiene del estoicismo este símil del cuerpo para definir la relación entre el individuo y la sociedad. Los dones pueden ser cualesquiera, porque uno no puede formar parte del cuerpo sin compartir el espíritu carismático. Cada miembro aporta al cuerpo, pues de otro modo la salud del cuerpo sufre, y es irrelevante el que el regalo del Espíritu se muestre a través de una u otra persona. Del mismo modo, todos los *charismata* son igual de importantes, porque son indispensables para constituir el cuerpo de la Iglesia (Dunn, 1975, p.262). A cada miembro de la Iglesia le corresponde hacer una contribución al cuerpo, y todos los *charismata* son actos de servicio (1 Corintios 12:14-27).

Dunn (1975, p.254-255) matiza la naturaleza de los *charismata* en el sentido de que nunca pertenecen a la persona: son siempre manifestaciones del Espíritu, y son experiencias de la gracia del Espíritu en un momento determinado, y solo para ese momento. Para Dunn, el *charisma* solo se puede entender como una manifestación de la gracia. En la misma línea se pronuncia Kasemann (1980, p.333) citando a Ridderbos: “It is the concretion and individuation of grace” (Es la concreción y la individualización de la gracia). También Schatzmann (1987, p.67), para quien el *charisma* es la individualización de la gracia de Dios, lo define como un equipamiento personalizado para el servicio.

El orden de las epístolas de Pablo en el Nuevo Testamento no sigue el orden cronológico de su escritura. Las epístolas que nos conciernen aquí, por su referencia a los *charismata*, son, como hemos mencionado antes, 1 Corintios, 2 Corintios, Romanos y Timoteo, escritas en ese orden (Trobisch, 1994, pp.1-27). En 1 Corintios 1:7, y en 7:7, Pablo establece la introducción a la relación que aparece más adelante en la misma epístola en 12:8-10, la más larga de las relaciones de *charismata*, y en 12:28. La introducción establece lo que podría ser la razón de que Pablo escribiera a los Corintios sobre los dones: el que en esa comunidad los cristianos hubieran pervertido las manifestaciones del Espíritu, tomándolas como muestras de preferencia divina.

Schatzmann (1987, p.30) menciona los problemas que encontraba entonces Pablo en Corinto, y que Pablo relaciona a lo largo de 1 Corintios: divisiones, inmoralidad sexual, práctica jurídica no cristiana, celebración equivocada del culto, negación del hecho de la resurrección y mal uso de los *charismata*. Para Pablo, los corintios daban más importancia a su sentido del yo, mediante la exaltación particular de los dones del Espíritu, que a su integración en un grupo. En este contexto, Pablo buscaría aclarar su concepto de los regalos del Espíritu como necesarios para la constitución del cuerpo de la Iglesia mediante su aplicación por sus portadores (Ridderbos, 1966, p.442; Schütz, 1974, p.57). Así, en 1 Corintios 1:7, Pablo dice que “nada os falta en ningún don”, eliminando la posible competencia entre los miembros de la comunidad por destacar con favores de Dios. Y en 1 Corintios 7:7 menciona que “cada uno tiene su propio don de Dios, uno a la verdad de una manera, y otro de otra”.

También en 1 Corintios 12:4, “hay diversidad de dones, pero el Espíritu es el mismo”. Es decir, el objetivo de este capítulo sería rechazar cualquier distinción entre lo que podría ser más o menos “pneumático”, o relativo al Espíritu (Ridderbos, 1966, p.442). La primera relación de *charismata*, en 1 Corintios 12:8-10, contiene nueve “regalos” del Espíritu:

1. Palabra de sabiduría, referida a la comunicación inspirada de la palabra de Dios.
2. Palabra de conocimiento, en la práctica similar a la anterior (Schatzman, 1987, p.36).
3. Fe: podríamos considerarla como la certeza de que Dios va a obrar las circunstancias que nos son favorables, aunque Pablo solo la relaciona sin aportar una explicación.
4. “Dones de sanidades”: para Schatzmann (1987, p.36), la intención de Pablo es resaltar que este don no constituye un fin en sí mismo, y por ello lo escribe en plural. Todas las curaciones se harían por el bien de la comunidad, y no para el lucimiento del sanador.
5. Hacer milagros: Pablo no explica las diferencias, pero esta sería similar a la anterior, ampliada a la totalidad de las posibles acciones para las que no hay una explicación inmediata en el conocimiento de lo material. El don de hacer milagros, que parece claro, puede resultar confuso según la traducción de la Biblia. En la versión *King James* de la Biblia en inglés, este don se traduce como “works of power”, que puede ser tanto un milagro como una gesta.
6. Profetizar: este sería, por su repetición tres veces en 1 Corintios 12, y por su tratamiento extenso al compararlo con el don de lenguas en 1 Corintios 14 (donde se menciona 13 veces), el don más relevante en la comunidad cristiana para Pablo. En 1 Corintios 14 se establece la prioridad de la profecía sobre la glosolalia, a efectos de minimizar la importancia excesiva atribuida a esta. El fin de la profecía para Pablo es crear la comunidad de la fe (Dunn, 1975, p.227). En esta dirección, Pablo relaciona los tres propósitos de la profecía: edificar, exhortar y consolar.



7. Discernimiento de espíritus: para Dunn, esto estaría relacionado con la interpretación de lenguas y la profecía (1975, p.233), y serviría para poder distinguir la verdadera profecía.

8. Hablar en “diversos géneros de lenguas”: Pablo lo coloca al final de la lista posiblemente para quitarle importancia, como hemos visto que era su intención al dirigirse a la comunidad corintia. Pero no queda claro a qué se refiere, si al conocimiento de idiomas, o a la glosolalia. De sí mismo, Pablo dice que “habla más en lenguas” que los demás. Desde nuestra perspectiva, se asemejaría a la expresión de sonidos ininteligibles que se da en las aparentes posesiones de los exaltados, en movimientos pentecostalistas en la actualidad.

9. Relacionado con el anterior, el don de interpretación de lenguas. Pablo no habla de “traducción”, con lo que en principio podríamos descartar que hablar en lenguas se refiriera a hablar en otros idiomas.

En 1 Corintios 12:28 menciona ocho dones, de los cuales tres no aparecen entre los relacionados arriba, y tampoco en el listado siguiente en orden cronológico de Romanos 12:6-8, que veremos a continuación:

1. Apostolado, que tiene preponderancia sobre los profetas y los maestros, a los que menciona a continuación.
2. Ayudar a los demás, dirigido, según Schatzmann (1987, p.45) hacia los necesitados.
3. Administración, en el sentido de liderazgo y similar a lo expuesto en Romanos 12:8.

En Romanos 12:6-8, Pablo habla de los diferentes dones que se tienen “según la gracia que se nos es dada”, relacionando los siguientes: profecía, servicio, enseñanza, exhortación, reparto, presidencia, ministerio y misericordia. Se ha planteado (Schatzmann, 1987, p.19, mencionando la posición de Joachim Gnilka) que Pablo podría haber escrito a los Romanos desde Corinto, con lo cual estaría buscando solucionar la misma situación que hemos visto se daba en Corinto. De cualquier modo, el interés del listado en Romanos reside en encontrar los dones que se repiten y que, por lo tanto, serían los más importantes para Pablo. Estos son la profecía, el

ayudar a los demás (“servicio”), la palabra de conocimiento (“enseñar”) y la administración (“presidir”). Además de estos cuatro dones, Pablo explica otros tres:

1. Exhortar, que podría ser equivalente a reconfortar a los demás.
2. Repartir “con sencillez”, es decir, de corazón.
3. Hacer misericordia “con alegría”.

De sí mismo, Pablo dice “Pero por la gracia de Dios soy lo que soy; y su gracia hacia mí no ha sido en vano para conmigo; antes he trabajado más que todos ellos; pero no yo, sino la gracia de Dios que fue conmigo” (1 Corintios 15:10). Y también: “Pero os he escrito, hermanos, en parte osadamente, como para haceros recordar por la gracia que de Dios me es dada, para ser ministro de Jesucristo a los gentiles, ministrando el evangelio de Dios, para que la ofrenda de los gentiles sea agradable, santificada por el Espíritu Santo” (Romanos 15:15-16). Y en Efesios 3:7, “[el Evangelio] del cual soy hecho ministro por la gracia de Dios que me ha sido dada, según la operación de su potencia”.

Merece la pena analizar el don de la profecía, al que Pablo parece dar mayor relevancia junto con el apostolado y la enseñanza, desde la óptica del contexto histórico en el que aparece, que es el que llega hasta Pablo. Los profetas del Antiguo Testamento no solo anticipan la llegada del enviado de Dios, sino que son actores políticos de un nivel cultural elevado, que aseguraban ser el canal de comunicación de Dios con los hombres. Weber (1921, pp.286 y ss.) describe las alucinaciones que sufrían, las costumbres que los separaban del resto (tales como ir desnudos, como Isaías, infligirse heridas, como Zacarías, o comer excrementos, como Ezequiel, bajo las supuestas órdenes de Dios), y la manera en la que daban a conocer a los demás el contenido de esa comunicación, que solía estar separada de los episodios alucinatorios en los que recibían los mensajes de Dios. En Israel, como en el resto de las civilizaciones de la antigüedad, los estados psicopáticos eran considerados sagrados. No eran visionarios, en el sentido de tener una perspectiva propia de la política o de la religión, sino simples mensajeros de Dios. La profecía era considerada entonces un privilegio: eran muy pocos los elegidos como altavoces de Dios, y es así como Pablo considera la capacidad de ser medio de transmisión de Dios.

Lowrie (1904, pp.218 y ss.), incorporando en su estudio el *Didaché*, el manual eclesiástico hallado en 1873 que repasa la vida de los primeros cristianos en el siglo I, y otros escritos “no oficiales” como el evangelio de San Mateo, analiza el don de la enseñanza, y subsume en él la profecía, la glosolalia y la interpretación de lenguas. La enseñanza tiene lugar en primer lugar durante la asamblea, cuando el que posee este don toma la palabra para instruir a los demás. La asamblea se conducía a sí misma en sus ceremonias a través del liderazgo informal de las personas que tenían el don de enseñar. Lowrie va más allá y establece que la administración, tanto del culto como la financiera, era dirigida por aquellos que tenía este *charisma*. Además, el poseedor de este don tendría la habilidad de deducir, a partir de los principios generales de la moralidad, los preceptos concretos que regularían la vida de los cristianos en todos sus detalles, y de aplicar estos preceptos a cada caso particular. Por otro lado, la enseñanza incluye también la capacidad de amonestar a partir de los mandatos de las escrituras. Es decir, Lowrie no solo reduce varios de los *charismata* de Pablo a uno, sino que, además, amplía el ámbito del don de la enseñanza para incluir en él los de legislador, ejecutor de la ley y juez en la comunidad.

La posición de Lowrie estaría en el extremo opuesto de una visión más aséptica que preconizamos: que las relaciones de *charismata* que expone Pablo eran meros ejemplos de dones, interpretados después por los exégetas hasta nuestros días como mejor sirviera a sus propósitos particulares. Los “listados” de Pablo no representaban una relación cerrada de los *charismata*, sino tan solo una selección de los más frecuentes. Lowrie, como sacerdote y teólogo de la Iglesia episcopal, estaba interesado en destacar, al igual que Santo Tomás (1265-1274) y Sohm (1895), entre otros, como veremos, la función integradora y el carácter cimentador de los *charismata* en la Iglesia, frente a la legalidad católica.

Las interpretaciones teológicas de los *charismata* son muchas e intentan ser profundas. Dunn es posiblemente el más racional en su lectura de las epístolas de Pablo. Sin embargo, un repaso de estas interpretaciones (Barrett, 1947; Calver, 1990; Harnack, 1902; Kelsey, 1965; Nodarse, 2009; Rahner, 1977; o Sohm, 1895, por citar solo algunos) nos lleva a pensar que están basadas sobre todo en la propia fe del autor, por cuanto en la mayor parte de los casos no hay material suficiente en los

textos sagrados para concluir las derivadas que se establecen. Si Pablo habla de hacer misericordia, ¿significa que el Espíritu ha repartido ese don a algunos, y que en consecuencia el resto no es misericordioso? ¿Por qué aparece la misericordia, y no el don del amor paterno, por ejemplo? Estos listados de Pablo, tomados al pie de la letra, contribuyeron al establecimiento del dogma en los siglos posteriores, y a la desaparición del carisma como fuerza integradora de la comunidad, como analizaremos más adelante.

Como señalan Jackson et al. (1914, vol.3, p.11), no todos los dones o *charismata* son aplicables al ejercicio de las funciones de la Iglesia. Los que no aplican a esas funciones son los que tienen un carácter extraordinario o milagroso, como los que eran específicos del periodo apostólico. Potts (2009, pp.41-43) llama la atención sobre la clasificación de los *charismata* en Romanos y en Corintios, que se establece de acuerdo con su capacidad de beneficiar y construir la comunidad. De ahí que la capacidad de profetizar sea la primera, y la glosolalia la última. Para Dunn (1975, p.187), las más importantes según Pablo son la capacidad de profetizar, o la función creadora, y la de enseñar, que sería la función de conservar. Antes de estas dos, aparece en el listado de Pablo en 1 Corintios 12:28 la de apostolado.

La Iglesia tomaría posteriormente estos tres *charismata* como la justificación para establecer la jerarquía de la dirección eclesial en obispos, presbíteros y diáconos. En este sentido, Kidd (2014, p.10), analizando el *Didaché*, remarca que el liderazgo carismático y el elegido por los fieles coinciden en las mismas personas en los comienzos de la Iglesia. Vemos de nuevo un análisis hecho desde la perspectiva no neutral de un creyente: para Kidd, los *charismata* son realmente regalos de Dios a los cristianos, y entiende las referencias de los diferentes autores de la época a los *charismata* como pruebas de que efectivamente provienen de Dios. Esta perspectiva estaría en contradicción con un entendimiento racional del entorno en el que se atribuían los *charismata*, repleto de creencias en lo mágico y en lo sobrenatural, de videntes, profetas y adivinos, y de identificación como milagro de cualquier fenómeno no comprensible.

Podríamos pensar que los dones concedidos por Dios, según nos relata Pablo, hacían a los primeros cristianos especiales frente a sus coetáneos judíos y gentiles. Pero el entorno cultural de la época incluía la creencia en los demonios, en la magia y en los fenómenos sobrenaturales (Potts, 2009, p.30). La abundancia de magos en la época es la razón por la que Ireneo (c.130-202), obispo de Lyons, y el teólogo Orígenes (m.255), se esfuerzan en el siglo III en destacar que Jesús no era ningún mago (Aslan, 2013, p.108). Es interesante, en este sentido, cómo Chadwick (1993, p.70) resalta que la Iglesia cristiana del siglo II, cuando intenta explicar su origen divino a los no creyentes, no recurre a los milagros o a los *charismata* concedidos. Al contrario, apela al cumplimiento de la profecía del Antiguo Testamento que anunciaba la venida del Mesías, y a la evidencia de la difusión universal de la fe. De otro modo, el cristianismo podría verse como otro culto mágico más. En los años en los que vivió Jesús abundaban de tal manera los que se consideraban enviados de Dios, que el filósofo griego Celso caricaturiza este periodo como característico de los autoproclamados profetas (Aslan, 2013, p.xxiii). Grieve (1910, p.369) menciona que la creencia común en estos poderes maravillosos duró hasta finales del siglo II. Podemos deducir, entonces, que los milagros y los dones divinos simplemente eran demasiado comunes para ser considerados extraordinarios. En este entorno, *charis* es una palabra con la suficiente maleabilidad como para adoptar un significado diferencial y religioso alejado de lo mágico.

En otra descontextualización de los *charismata*, Dunn (1975, pp.79-89, 176-179) describe el carisma de Jesús de modo retroactivo, bajo el prisma de Weber, como “the mysterious “ability” to inspire fear and awe, confidence and trust” (la misteriosa “habilidad” de inspirar pavor y asombro, seguridad y confianza) (p.79, énfasis en el original). Para Dunn, además de carismática en el sentido de Weber, la autoridad de Jesús para sus seguidores era directamente la autoridad de Dios, y la inmediatez y las referencias continuas a sí mismo lo que le hacían diferente de tantos otros profetas de su tiempo. Dunn cree que, después de Jesús, la autoridad de sus apóstoles es carismática en el sentido de Weber:

What we can and must say is that within this rich diversity of experience of first generation enthusiastic Christianity the authority for proclamation, for

evangelism, for healing, for individual word and action, for mission, was presumably *the authority of immediate inspiration and personal conviction, of vision* – in a word, *charismatic authority*. (Dunn, 1975, p.178, énfasis en el original)<sup>3</sup>

Más adelante en su obra (p.182), Dunn hace de nuevo un uso anacrónico del concepto *weberiano* de la dominación carismática, defendiendo que la autoridad en la primera Iglesia era de naturaleza carismática, al mostrar flexibilidad y falta de forma clara. La visión de Dunn es imposible, desde el punto de vista de que el carisma tal como lo entendía Pablo solo tiene que ver de modo tangencial con el carisma como lo entendía Weber, como veremos. Dunn parte de su fe religiosa para etiquetar la autoridad en la primera Iglesia con un concepto que entonces no existía.

Es interesante, para el objeto de nuestro estudio, que Pablo considera la habilidad retórica como negativa, al indicar que la fe se vuelve una cuestión de persuasión racional e impresión superficial, en lugar de un encuentro existencial con el Espíritu: “Porque no me envió Cristo a bautizar, sino a predicar el evangelio; no con sabiduría de palabras, para que no se haga vana la cruz de Cristo” (1 Corintios 1:17). Tal vez esto tuviera relación con el hecho de que Pablo no era un buen orador, como él mismo admite en 1 Corintios 2:4: “Y ni mi palabra ni mi predicación fueron con palabras persuasivas de humana sabiduría, sino con demostración del Espíritu y de poder”. Este hecho es indicativo de la fuerza de su mensaje.

## 2.4. La burocratización de la Iglesia y la desaparición progresiva de los *charismata*

### 2.4.1. Siglos I a III: contra las primeras herejías

---

<sup>3</sup> Lo que podemos y debemos decir es que, dentro de esta rica diversidad de experiencias de la primera y entusiasta generación del cristianismo, la autoridad para proclamar, para evangelizar, para sanar, para la palabra y la acción individuales, para la misión, era presumiblemente *la autoridad de inspiración inmediata y la convicción personal de la visión* – en una palabra, *la autoridad carismática*.

#### 2.4. La burocratización de la Iglesia y la desaparición progresiva de los *charismata*

Los conceptos de *charis* y de *charisma* en la sociedad del emperador Augusto, en la que Pablo escribía sus epístolas, habían alcanzado “un estatus soteriológico, escatológico y cosmológico” (Harrison, 2003, p.214). Sin embargo, después de Pablo, la noción de los *charismata* como dones divinos que daban su poder a la Iglesia como comunidad pierde el sentido de exclusividad y complicidad que Pablo trasladaba en sus epístolas. Incluso en sus últimas Cartas, a los Coloseos y a los Efesios, y en las Pastorales a Timoteo y a Tito, cuya autoría es discutida en la literatura sobre el tema (Dunn, 1975, pp.346-347, y notas p.452), el Espíritu y el *charisma* “*have become in effect subordinate to office, to ritual, to tradition* – early Catholicism indeed!” (se han subordinado en efecto al cargo, al ritual, a la tradición – ¡catolicismo temprano, desde luego!) (Dunn, 1975, p.349, énfasis en el original). En el capítulo 42 de su carta a los Corintios, a finales del siglo I, Clemente de Roma (m.97), el “cuarto obispo de Roma”, exhorta a la comunidad a respetar la autoridad del obispo, que proviene de Dios (Potts, 2009, p.62). Pero cuando menciona los *charismata*, en el capítulo 38, estos son mundanos: respeto, castidad o modestia, han sustituido ya a la capacidad de profetizar o a la glosolalia. A pesar de que los *charismata* son otros, Kidd (2014, p.10) llama la atención sobre el hecho de que Clemente los considera necesarios para conseguir que los cristianos funcionen como un solo cuerpo, del mismo modo que vimos los consideraba Pablo en Romanos 12:6-8, en 1 Corintios 12:7 y en 1 Corintios 14:4-5, 26.

Aún en el siglo I, Ignacio de Antioquía (c.35-c.100) menciona únicamente en dos ocasiones los *charismata* en sus siete cartas a las congregaciones cristianas. Dirigiéndose a los Efesios, menciona el *charisma* que Dios les ha enviado, sin especificar un don u otro. La simple mención de la palabra no supone que se estuviera refiriendo a los “regalos” en el sentido en el que Pablo los relataba. Y en su carta a Policarpo de Esmirna, obispo como él, Ignacio de Antioquía habla de los *charismata* sin utilizar la palabra, cuando le exhorta a seguir una vida plena de esos regalos del Espíritu. Podemos deducir, entonces, que el concepto de *charisma* sigue vigente, aunque la relación de *charismata* de Pablo ha desaparecido.

La necesidad de separar a la Iglesia de la competencia que significaban otras interpretaciones del cristianismo más cercanas al misticismo, como las de las sectas

gnósticas, provoca un distanciamiento de los dones carismáticos. En consecuencia, la Iglesia pierde durante el siglo II el carácter de organización espontánea basada en los dones individuales que construyen el edificio de la comunidad, para adoptar una estructura basada en las escrituras y en el ritual que representa el sacramento (Potts, 2009, p.53). Los cuatro evangelios del Nuevo Testamento fueron canonizados alrededor del año 200, no porque fueran los que describían la vida de Jesús con mayor precisión, sino porque eran los más prácticos para formar la base de las comunidades cristianas. Los evangelios que denunciaba Ireneo, como los de Santo Tomás o San Jaime, no servían para el propósito de la institucionalización. El evangelio de Santo Tomás, por ejemplo, busca ayudar a los que estén en proceso de transformación espiritual, pero no soluciona los problemas del día a día, como cuándo hay que ayunar, si hay que dar limosna o cómo rezar (Pagels, 1995, pp.70, 73). Los demás testigos directos de la vida de Jesús eran probablemente pescadores y campesinos, que no sabían leer ni escribir, y por tanto no podían haber dejado un relato fehaciente (Aslan, 2013, p.171).

A mediados del siglo II, el poeta, filósofo y mártir Justino (100-165) escribe sobre los regalos del Espíritu en su *Diálogo con Trypho*, haciendo una relación similar a la de Pablo y estableciendo siete de ellos. A pesar de que no usa el término *charismata*, Kidd (2014, p.27) asume que está refiriéndose al mismo concepto, al coincidir en al menos cuatro “regalos”, aunque Overstreet (1978, p.279) considera que tan solo coinciden en uno, la palabra de sabiduría que hemos mencionado aparece en 1 Corintios 12:8. Justino amplía la lista para incluir habilidades personales como saber aconsejar y tener entereza, alejándose de las “listas” de Pablo.

A finales del siglo II, la Iglesia experimenta de forma aún más acusada el choque entre la frescura inherente a los inicios de cualquier movimiento social, y la organización necesaria para la perpetuación de ese movimiento. En la década de los 70 de ese siglo, los montanistas, seguidores de Montanus de Phrygia, defienden la inspiración directa por el Espíritu frente a la rigidez de la organización jerárquica de la Iglesia. Para los montanistas, las revelaciones del Espíritu tienen el mismo estatus que las Escrituras. Y en estas, en Romanos 3:5-31, Pablo parece justificar que tan solo hace falta la fe para ser recto ante Dios. Este pasaje ha sido usado a lo largo de



la historia por las diferentes herejías cristianas para justificar lo que Knox llama el “entusiasmo”, o como él mismo lo define ampliando el término entusiasmo, “ultrasupernaturalismo” (1950, pp.2, 19, 585). Estas herejías, como el montanismo, pero también el anabaptismo, la Iglesia valdense o la Iglesia cátara, vuelven a la espiritualidad de Pablo, como finalmente hará la reforma protestante, para alejarse de la pompa y el materialismo de la Iglesia de Roma. Van Oort (2012, p.3) remarca que la Iglesia condenó su propio pasado al tratar al montanismo como herejía.

No es difícil caer en la cuenta de que la supervivencia de la organización requería el mantenimiento de los dogmas y el alejamiento de las iniciativas particulares. En el camino, se dejaron los *charismata* como identificadores del espíritu revolucionario de sus comienzos. Como ejemplo que ilustra este debilitamiento de los dones del Espíritu, la Iglesia mantuvo sin controversia la existencia del don de la profecía, hasta la llegada de los montanistas, a cuyos líderes les negó la posesión de este don (Lowrie, 1904, p.15). De cualquier modo, el hecho de que en las críticas de la Iglesia a los montanistas se destaque su pretensión de poder profetizar y de hablar en lenguas diferentes, indica que los regalos del Espíritu seguían vigentes en ese momento. En este sentido, Kidd destaca que Eusebio, obispo de Cesárea (m.c.340), da como razón de que algunos cristianos recibieran de manera positiva a los montanistas el que estos hablaran de regalos del Espíritu, que eran conocidos por las comunidades cristianas (2014, p.49).

Como vemos, las autoridades eclesiásticas ven con reparo las manifestaciones carismáticas ya desde el siglo II. La reacción de la Iglesia contra la herejía del montanismo, necesaria por otra parte para mantener la unidad, ya sugiere que el tiempo de la espontaneidad asociada a los *charismata* ha pasado. La Iglesia como organización está imbuida de la gracia del Espíritu, pero los *charismata* individuales en los que Pablo fundamentaba la unidad del cuerpo de la Iglesia pierden su protagonismo. Ireneo (130-202) establece el canon del Nuevo Testamento como lo conocemos hoy. En su obra *Contra las Herejías*, en la que ataca al gnosticismo, reconoce el *charisma* de la capacidad de profetizar, pero únicamente dentro de la organización de la Iglesia.

#### 2.4. La burocratización de la Iglesia y la desaparición progresiva de los *charismata*

El gnosticismo alcanza su apogeo en el siglo II, y supone una defensa de la perspectiva del *charisma* como esencia de la Iglesia. Los gnósticos cristianos propugnaban que el alma está presa en el cuerpo, impuro y corrupto. Escritores gnósticos como Valentino y Marciano tomaron a Pablo como modelo de una teología basada en el Espíritu, lo que constituyó un factor significativo en el declive del concepto paulino de *charisma* en la Iglesia de los siglos II y III. En su lucha contra la herejía, la Iglesia busca afianzarse mediante el recurso a la oficialidad representada por las Escrituras y por la jerarquía. Pero, en el proceso, la espiritualidad de los *charismata* de Pablo se queda en un segundo plano.

A caballo entre los siglos II y III, Tertuliano (160-220), obispo de Cartago, también se posiciona en una primera fase contra las herejías. En su obra *Contra Marciano* (c.200) se refiere a los *charismata* como posibles únicamente dentro de la Iglesia, y como identificadores de la Iglesia (Van Oort, 2012, p.4). Vemos de nuevo otra prueba de que los *charismata* aún formaban parte de la imaginaria de la Iglesia. Tertuliano se une más tarde al movimiento montanista y se enfrenta a la rigidez de la organización eclesiástica, resaltando el origen carismático de la Iglesia.

En el siglo III, los escritos de los teólogos Noviciano, Cipriano y Orígenes evidencian la supervivencia del concepto de los *charismata* en la Iglesia (Kidd, 2014, pp.63-85). Noviciano escribe desde Roma alrededor de 240, en *Acerca de la Trinidad*, sobre los regalos espirituales de modo similar a como lo hizo Pablo en sus epístolas a los Corintios y a los Romanos, y los denomina *charismata*. Cipriano (m.258), obispo de Cartago, se refiere en sus cartas a los *charismata*, aunque es interesante certificar cómo los defiende de escépticos y detractores que los ridiculizan, lo que nos sugiere que efectivamente en la época eran más bien trazas de tiempos pasados. El teólogo Orígenes (185-254) buscaba justificar el cristianismo sobre una base racional: “[Orígenes] validates charisma in terms of intellectual gifts acquired through open-minded and disciplined study” ([Orígenes] valida el carisma en términos de los regalos intelectuales adquiridos mediante el estudio sin prejuicios y disciplinado) (Trigg, 1981, p.19). Orígenes escribe en *Contra Celso* (1622, p.48) que sigue habiendo en ese momento trazas de los *charismata* que eran numerosos en la época de Jesús.

#### 2.4. La burocratización de la Iglesia y la desaparición progresiva de los *charismata*

Los *charismata* eran, como hemos visto, habilidades personales en las que sobresalían los individuos que formaban los comienzos de la Iglesia, concedidas por el Espíritu. Algunas las consideraríamos hoy como normales, otras como extraordinarias, aunque veríamos el origen de estas en la naturaleza del individuo, en su formación, en casualidades o en circunstancias desconocidas de la naturaleza. Aún otras podrían ser consideradas producto de un desorden mental, como la glosolalia. Pero la habilidad principal fue la de Pablo, que consiguió, en la exaltación de su fe, identificar estas habilidades como dones concedidos por Dios para la formación de la Iglesia. ¿Cuál es la razón del declive del uso del *charisma* como concepto después del siglo I en la Iglesia? Podríamos deducir de lo expuesto hasta aquí que la burocracia venció a la espontaneidad, y así idealizar la época apostólica. Sin embargo, como indica Chadwick (1993, p.51), el proceso no fue tan simple. No podía ser sencillo mantener la unidad y la uniformidad en una organización tan inmensa como la Iglesia. La estandarización era necesaria en áreas como la liturgia o la organización, y de ahí la estructuración en obispos, diáconos y presbíteros. Los *charismata* solo podían interferir en esta clasificación estricta de recursos y normas.

Por otro lado, el *charisma* se asociaba a la espontaneidad y a la libertad de opinión sobre la doctrina, lo que planteaba un problema de división. Si todos los que se autodenominaban profetas, como los montanistas, estaban inspirados por el Espíritu, entonces, ¿cuál era la verdadera doctrina? Para Lowrie (1904, p.14), los cambios en la organización de la Iglesia parecen ocurrir de manera natural y espontánea, en respuesta a fuerzas como el gnosticismo que podían descarrilar la unidad del grupo.

De cualquier modo, alrededor del año 260 los regalos del Espíritu ya no tenían cabida en las “highly organized, well-educated, wealthy, socially-powerful Christian communities” (altamente organizadas, bien educadas, ricas y socialmente poderosas comunidades cristianas) (Kidd, 2014, p.92). Entre otros regalos del Espíritu, Kelsey (1964, p.39) indica que, desde el siglo III, las referencias de los autores cristianos a la glosolalia consisten en explicar porqué no seguía ocurriendo.

### 2.4.2. San Agustín y los movimientos monásticos

Después del siglo III aún podemos seguir la pista de la espiritualidad del *charisma* en los grandes autores eclesiásticos, y en apariciones puntuales como las de los místicos. Frente a los padres de la Iglesia, quienes consideraron que el hombre tiene la libertad de elegir entre el bien y el mal, San Agustín (354-430) creía que el hombre ha perdido la voluntad de hacer el bien por su propia iniciativa (Jackson et al., 1914, pp.876, 879), posiblemente por su relación con el maniqueísmo, una forma de gnosticismo, previa a su conversión al cristianismo. San Agustín desconfiaba después de los líderes maniqueos, pues confundían a sus seguidores mediante el uso de su *charisma* (Kaufman, 2012). La gracia según San Agustín es un regalo de Dios para liberar al hombre de su pecado original. Los otros regalos, en el sentido de los *charismata* de Pablo, no tienen prominencia en los inicios del pensamiento de San Agustín.

En *La Ciudad de Dios*, escrita hacia el final de su vida (entre 412 y 427), San Agustín explica porqué los *charismata* como manifestaciones milagrosas no son prominentes en la época: eran necesarios en los orígenes del cristianismo para hacer creer a los no creyentes, pero no entonces cuando la Iglesia estaba ya plenamente constituida. Sin embargo, como señala Van Oort (2012, p.5), también mantiene que algunos *charismata*, como el don de sanar, estaban presentes en su época y en su propia región geográfica. Para Knox (1950, p.580), la relevancia de la visión paulina de la gracia en San Agustín es la consecuencia lógica de su enfrentamiento contra el pelagianismo del siglo V, que propugnaba, como lo haría después el luteranismo, que es posible ganar la vida eterna sin la intervención de la gracia. Kelsey (1964, p.33) aporta un punto de vista diferente, al estudiar la glosolalia como uno de los regalos del Espíritu. Desde su perspectiva, esta capacidad no aparece en los primeros textos cristianos con la frecuencia con la que debería aparecer porque habría desacreditado el incipiente movimiento religioso, que ya de por sí aportaba una visión irracional. En este contexto, describir la glosolalia habría supuesto convertir este aparente regalo del Espíritu en un rumor desatado.

#### 2.4. La burocratización de la Iglesia y la desaparición progresiva de los *charismata*

Coetáneo de San Agustín, Atanasio (m.373) usa la palabra *charisma* al hablar de San Antonio como poseedor de un regalo del Espíritu, en su obra *La Vida de San Antonio*: un carácter sólido, un alma pura que le daba una apariencia de calma, una cara alegre y una expresión corporal en la que se percibía el estado de su alma. Como vemos, la personalidad atractiva de alguien se atribuye a una concesión de Dios, a un regalo del Espíritu. Esto podría significar que, efectivamente, se seguía utilizando el término aún entonces, aunque es una búsqueda tal vez forzada y pervertida por su objetivo. Del mismo modo, y de manera lógica al ser discípulo de San Agustín, descubrimos el término *charisma* en las palabras de San Próspero de Aquitania (m.460), quien se refiere en *La Llamada de Todas las Naciones* a los hombres que se han desviado del camino de Dios y creen que sus habilidades son méritos propios en lugar de regalos del Espíritu (Overstreet, 1978, p.279).

El rastro del carisma se puede seguir a lo largo de los siglos III al VII entre los místicos y los movimientos monásticos. En la cultura popular, los monjes y los ermitaños tenían unas credenciales espirituales superiores a las del clero, entre ellas las de hacer milagros y perdonar los pecados. Posiblemente, estas credenciales se refuerzan con la Donación de Constantino a San Silvestre en el siglo IV, que aleja a la Iglesia de la pobreza material que predica el Sermón de la Montaña. San Julián Pomerio, en su obra *La Vida Contemplativa*, en la que establece las normas que regirán muchas de esas comunidades monásticas (Álvarez Gómez, 1989, pp.25-26), menciona cuatro virtudes que llama “regalos de Dios”: templanza, prudencia, justicia y entereza. Y en el año 691, la Iglesia oriental codifica los ciento dos cánones del Sexto Concilio. En uno de ellos, se prohíbe la enseñanza por parte de los seglares a no ser que hayan recibido la gracia de la enseñanza, en otra pequeña evidencia de la supervivencia de los regalos del Espíritu (Kelsey, 1964, p.42; Overstreet, 1978, p.280; Potts, 2009, pp.90-91).

En un episodio aislado, en el que podemos ver la vigencia del término, el abad cisterciense Bernardo de Claraval (1090-1153) responde así a la petición de asesoramiento de la abadesa Hildegarda de Bingen sobre sus visiones: “we must earnestly urge and beseech you to recognize this gift as grace and to respond eagerly

to it with all humility and devotion” (debemos rogarle con ahínco que reconozca este regalo como gracia y que responda con humildad y devoción) (Finlay, 2002, p.544).

A pesar de estos flecos de supervivencia del *charisma*, podemos considerar el concepto como durmiente desde finales del siglo I. El hecho de que los autores cristianos desde Tertuliano (160-220) usaran los términos *donum* y *gratia* para referirse a los regalos espirituales, no ayudó a mantener el uso de la palabra *charisma* como tal (Potts, 2009, p.94).

### **2.4.3. Santo Tomás y otros focos de supervivencia de los *charismata***

Santo Tomás de Aquino (1225-1274) en su *Suma Teológica* (1265-1274) llama a los *charismata* de Pablo *gratia gratis datae* (I-IIae, c.111, art.1), o gracias dadas gratis, siguiendo la epístola a los Corintios. Las *gratia gratis datae* son concedidas para permitir que un individuo ayude a otros a dirigirse hacia Dios. Santo Tomás las clasifica en tres grupos, bajo el criterio de lo que necesita el hombre para conseguir esa facilitación del acercamiento de los demás a Dios: aquellas que permiten el conocimiento de las verdades divinas para poder enseñarlas; las que permiten confirmar o probar esas verdades; y las que facilitan su expresión. En nuestra opinión, aventajada por casi ocho siglos de perspectiva, la clasificación de los *charismata* que hace Santo Tomás es un estiramiento forzado de la relación de nueve que establece Pablo en 1 Corintios. La intención de Pablo era segura y simplemente exponer ejemplos de regalos del Espíritu, al tiempo que sofocaba el exceso de devoción en Corinto hacia aquellos miembros de la comunidad que daban una importancia desmedida a las muestras de posesión por el Espíritu. Santo Tomás adapta esos *charismata* a su esquema particular.

En el primer grupo, las que permiten el conocimiento de las verdades divinas, incluye la fe, hablar con sabiduría y hablar con ciencia. La fe supone para Santo Tomás “la certeza de las verdades invisibles” (I-IIae, c.111, art.4), necesaria para conocer esas verdades. La palabra de la sabiduría de la que escribe Pablo es para Santo Tomás la “inferencia correcta de las verdades de su ciencia” a partir del

“conocimiento de las cosas divinas” (I-IIae, c.111, art.4). Hablar con ciencia supone hacer “buen acopio de ejemplos y conocimiento de los efectos que sirven a veces para esclarecer las causas” (I-IIae, c.111, art.4). Del segundo grupo, el de los *charismata* que permiten confirmar o probar lo que se dice, Santo Tomás explica que su función es confirmar las verdades “superiores a la razón y reveladas por Dios” (I-IIae, c.111, art.4). En un argumento circular, para Santo Tomás la confirmación solo puede venir de las manifestaciones del poder divino. Los *charismata* que incluye aquí son, en primer lugar, la “gracia de las curaciones” como obras milagrosas.

Relacionadas con esta habilidad están las manifestaciones del poder divino “como cuando se detiene u oscurece el sol” (I-IIae, c.111, art.4), que constituirían la operación de milagros o “poder de obrar prodigios”. Y, dentro de este grupo de *charismata*, Santo Tomás menciona otros dos que están relacionados: la revelación “de lo que solo Dios puede conocer, ya sean los futuros contingentes, y para esto se pone la “profecía”; ya sean los secretos de las conciencias, y para esto está el “discernimiento de espíritus”” (I-IIae, c.111, art.4). Por último, en el tercer grupo de *charismata* de Santo Tomás encontramos los que sirven para expresarse y entender a los otros: el don de lenguas y la interpretación de lenguas. Es llamativo que Santo Tomás entienda el don de lenguas no como el lenguaje ininteligible que es la glosolalia, y que tanto llama la atención a los coetáneos de Pablo y a exégetas desde entonces, sino simplemente como la facultad de ser entendido por los que hablan otro idioma.

Santo Tomás aporta la definición más sencilla y directa de la gracia o *charis*, el término esencial en la teología de Pablo y tan directamente relacionada con nuestro análisis del *charisma*: “La participación imperfecta del hombre en la bondad divina” (I-IIae, c.110, art.2). En una clasificación que busca señalar las cualidades, que podríamos considerar *charismata*, de la santidad, Santo Tomás establece las gracias santificantes, hacia las que se llega mediante las *gratia gratis datae*. Pero, volviendo a la consideración de sencillez que da Pablo a los *charismata*, contraponiéndolos a las habilidades sorprendentes que buscaban los corintios en sus *charismata*, Santo Tomás considera regalo de Dios al simple hecho de rezar (II-IIae, c.83). Parece que la virtud es también un regalo, si analizamos la construcción que hace sobre San

Agustín, en la que la denomina una “cualidad de la mente” por la que “se vive rectamente”, y “producida por Dios en nosotros sin intervención nuestra” (I-IIae, c.55 art.4). Sin embargo, también en I-IIae, c.63, art.1, dice que la virtud nos es dada por naturaleza, lo que la descartaría como *charisma* al ser los *charismata* regalos individuales, como hemos visto desde la acepción de Pablo. También podría confundirnos su tratamiento de los frutos del Espíritu Santo de Gálatas 5:22-23 (I-IIae, c.70, art.1), aunque no los equipara directamente a los regalos del Espíritu.

Todavía dentro de la escolástica del siglo XIII, el franciscano San Juan Buenaventura (c.1217-1274) mantiene que las virtudes podrían ser consideradas regalos de Dios, pero aclara que solo hay siete “regalos” en el sentido de *charismata*, los concedidos por el Espíritu Santo (Overstreet, 1978, p.280).

La necesidad de certificar la fe surge con profusión en la Edad Media, estableciendo el dogma frente a la rebelión de las herejías. En lo que Knox (1950, p.71) llama “el submundo de la Edad Media”, existen más de 35 sectas entre el periodo de la conquista normanda y la Reforma. Citamos aquí algunas, por su capacidad de ilustrar la división en la búsqueda de la autenticidad en lo divino: albigenses, waldenses, maniqueos, cátaros, *paetrini*, *humiliati*, pobres de Lyon, bogomilos, *piphlos*, jovinianos, publicanos, turlupinos, estadingos, petrobrusianos, henricianos, *boni homines*, leonistas, esperonistas, garatenses, albanenses, *romanuli*, *commissi*, *communeli*, *varini*, *ortuleni*, pasaginos, josefinos, arnaldistas, gundulfianos, hermanos del libre espíritu, lolardos, begardos, picardos, *fraticelli* o amauristas. Todas son variaciones de dos principales: la Iglesia valdense y la Iglesia cátara, ambas con origen en el sur de Francia. Si existieron tantas variaciones de cultos similares, posiblemente fuera debido a las confrontaciones entre los fieles y sus líderes, confrontaciones que hacían de los fieles terreno abonado para el siguiente predicador. De cualquier modo, parece que los seguidores del movimiento valdense buscaban un ministerio más carismático que el materialismo de la Iglesia. Igualmente, los cátaros formaban una corriente anticlerical que reaccionaba contra los escándalos de la Iglesia. Para Knox la reacción contra la Iglesia establecida era natural en cuanto que la autoridad que esgrimía en defensa de sus derechos temporales proporcionaba el ímpetu para rebelarse (1950, pp.77, 81, 105).



#### 2.4. La burocratización de la Iglesia y la desaparición progresiva de los *charismata*

Ernst H. Kantorowicz analiza en su interesante estudio *The King's Two Bodies* (1957) la doble identidad, terrenal y divina, de los monarcas medievales en Europa, confirmando que la “gracia” o el “Espíritu” seguían presentes en su sentido cristiano original. Así, la gracia deifica al rey, quien no era divino por naturaleza, sino “persona mixta”, como aparece en el documento *Norman Anonymous*, escrito alrededor de 1100 (Kantorowicz, pp.47, 52); el teólogo Juan de París defiende en el siglo XIV que la elección de los reyes es inspirada por la gracia (Kantorowicz, p.296); y el arzobispo de Canterbury y líder de la reforma inglesa Thomas Cranmer mantiene en el siglo XVI que el rey nunca muere, pues es elegido por Dios y está “indued [sic] with the gifts of His Spirit” (dotado con los regalos de su Espíritu) (Kantorowicz, p.331).

Entre las propiedades de la parte divina del monarca encontramos el poder de sanar, que Pablo consideraba uno de los *charismata*, atribuido en el siglo XIII a Alfonso X (Ruiz, 1985, p.128). En una negación de este poder por Alfonso X, el rey le dice a una madre que le había llevado a su hija enferma para que le impusiera las manos, que esa creencia no vale “un mui mal figo”, y que es una “neicidade” (Casson, 2017). En vez de ese remedio, Alfonso X le recomienda la no mucho más racional solución de lavar la imagen de la Virgen con agua pura, para a continuación beber esa agua en un cáliz, durante cinco días, un día por cada letra de las que hay en el nombre de la Virgen María.

El carisma como don, en el sentido que le dio Pablo, sigue apareciendo esporádicamente en la literatura eclesiástica, hasta su adopción por Sohm como estandarte de la autenticidad del espíritu de los primeros cristianos, como veremos. En 1597, el capellán de la reina Isabel I de Inglaterra William Tooker se refiere con el nombre de carisma a este don del monarca de curar enfermedades, en su obra *Charisma Sive Donum Sanationis*. Más adelante, en 1642, James Montague, obispo de Bath, habla de los “charismata of grace” en su *Acts and Monuments of the Church before Christ Incarnate* (Potts, 2009, p.108). En 1644, el médico y filósofo John Bulwer se refiere a “that Charisme [sic] or miraculous gift of healing” (ese carisma o regalo milagroso de curación) (Boss, 1976, p.302). Los académicos y sacerdotes Conybeare y Howson usan el término “charism” en dos ocasiones al referirse a los dones del Espíritu en su *Life and Epistles of St. Paul* (1870), en el primero de los dos volúmenes

de la obra: al referirse al carisma de la profecía (p.500), y al de tener fe (p.586). Es de destacar que, en el resto de las numerosas ocasiones en las que hablan de los *charismata* en su obra, los identifican como “gifts”, y no como “charisms”. Esto nos lleva a reflexionar sobre la escasa presencia del término incluso entre los investigadores protestantes, los que más atención prestan a los regalos del Espíritu como diferenciadores frente a la por ellos denostada burocracia de la Iglesia católica. En la revista eclesiástica *Evangelical Christendom* aparece el término “charism” en 1864, en un artículo referido a los sacerdotes que predicaban en las “ragged churches”, o iglesias pobres, a las clases más desfavorecidas. Estos sacerdotes habían recibido “a direct charism from the Holy Ghost for this specific work” (un carisma directo del Espíritu Santo para este trabajo específico) (Anónimo, 1864, p.94). Es igualmente destacable la ausencia del término en el resto de las numerosas ediciones de esta publicación.

Podríamos considerar el protestantismo como un movimiento que predica el regreso a la espontaneidad de los *charismata*, al rechazar la ceremonia y la pompa de la Iglesia católica y la autoridad del papa, y preferir en su lugar la relación directa con la Biblia. Para Lutero, la gracia de Dios no es una cualidad natural en el hombre, sino un don personal de Dios (Jackson et al., 1914, vol.5, pp.41-42). Lutero se centró para sus enseñanzas en la teología de la gracia, siguiendo su formación agustiniana (Knox, 1950, p.130). Los movimientos protestantes que siguieron a Lutero y Calvino ciertamente promulgan la sencillez y la vuelta a los orígenes. En algunos de ellos, como en los cuáqueros desde el siglo XVII, podríamos buscar los *charismata* en las demostraciones de fervor plasmadas en las convulsiones, vómitos y otros signos de pretendida posesión por el Espíritu (Knox, 1950, p.150). Pero desde el siglo I, como hemos visto, los *charismata*, los regalos de Dios al individuo, tan relevantes para la formación de las primeras comunidades cristianas, se desvanecen en la misma medida en la que la Iglesia se transforma en una organización necesariamente burocratizada. El teólogo católico Karl Rahner, en su análisis de la influencia del Espíritu en la Iglesia (1977), mantiene un punto de vista diferente, postulando que el carisma nunca ha dejado de ser relevante en la historia de la Iglesia. Aduce que, en los primeros años de la Iglesia, “everything was more concentrated into a smaller

space and consequently more noticeable” (todo estaba concentrado en un espacio más reducido y, en consecuencia, era más apreciable) (p.49). Sin embargo, el concepto de *charisma* tal como lo conocimos en el comienzo de la Iglesia, con su aplicación tan relevante para la formación y la estabilidad del grupo, no volverá a aparecer.

## 2.5. Sohm, la inspiración que reconoce Weber

Tras el periodo de letargo en el que se mantiene el carisma desde la primera Iglesia, Max Weber es el propulsor del apogeo del concepto durante el siglo XX. El inmediato precursor de Max Weber en la conceptualización del carisma es el jurista y teólogo Rudolph Sohm (1841-1917). De hecho, Weber cita en su obra cumbre *Economía y Sociedad* a Sohm al describir el carisma como el tercer tipo de poder: “El tipo de dominación carismática ha sido descrito espléndidamente por vez primera – aun sin apreciarlo todavía como tipo – por R. Sohm en su *Kirchenrecht für die Altchristliche Gemeinde [Derecho Eclesiástico para la Antigua Comunidad Cristiana]*” (ES<sup>4</sup>, p.712, también mencionado en p.173). Weber pasa entonces a decir que, desde Sohm, la expresión “se ha venido utilizando reiteradamente, pero sin apreciar su extensión por completo” (ES, p.712). Esta afirmación, dada la desconexión entre el concepto de carisma en Sohm y en Weber, podría parecer gratuita. Weber parece estar modelando su concepto de carisma a partir de Sohm como si el concepto tuviera una definición finita universal, cuando es precisamente Weber quien aporta la delimitación del concepto. Más adelante en la misma obra, Weber menciona que la perspectiva de Sohm sobre el carisma es “unilateral” (ES, p.848), en el sentido de que, para Sohm, el carisma es solo aplicable a la autoridad religiosa de la Iglesia paulina. Weber y Sohm parecían mantener una relación si no estrecha, sí amistosa, y es probable que Weber decidiera mencionar a Sohm como punto de partida en su conceptualización del carisma como forma de autoridad, no como base necesaria

---

<sup>4</sup> Como indicamos al comienzo de esta investigación, para facilitar la lectura utilizamos en adelante la abreviatura ES para referirnos a la traducción española de la obra de Max Weber *Economía y Sociedad*.

para esa conceptualización, sino como muestra de respeto por otra visión del carisma anterior a la suya.

No parece que Weber tenga “dependencia intelectual” de Sohm, como mantiene Haley (1980, p.186), aunque Weber cita a Sohm como la fuente de su noción del carisma en otras tres obras, *Problema de la Sociología del Estado*, *Los Tres Tipos Puros de Autoridad*, y *Sociología General del Estado* (Adair-Toteff, 2014, p.5). Ambos se conocían a través de su común amigo Friedrich Naumann, figura clave en el foro de discusión *Evangelische Sozialer Kongress*, en el que participaban (Haley, 1980, p.185). Su interés en participar en este foro radicaba en la necesidad percibida de articular una defensa ideológica basada en el cristianismo, ante el empuje de los movimientos socialistas que amenazaban la posición de la burguesía, de la que ambos formaban parte. Sohm estaba especialmente preocupado por el cambio social que se avecinaba, como revelan sus afirmaciones sobre los avances de las clases trabajadoras para derribar el orden social (Sohm, 1895, p.247). Sohm, jurista especializado en derecho canónico y en derecho romano, y de religión protestante, explica en la obra que hemos visto cita Weber, *Kirchenrecht*, cómo los primeros cristianos se organizan en torno a la autoridad del maestro, bajo el dominio que Sohm denomina carismático.

El punto de partida de Sohm es su luteranismo, desde el que adopta su postura sobre la constitución de la primera Iglesia. Desde su origen, el protestantismo halla su identidad en la oposición a la pompa católica y en la búsqueda personal de la verdad, frente al dogma de la Iglesia. De ahí que Sohm encuentre en el carisma de la primera Iglesia el fundamento de su visión sobre la organización de la Iglesia protestante, frente a la consideración de la Iglesia católica como meramente una “herejía de éxito convertida en ortodoxia” (Haley, 1980, p.188). Para Sohm, la Iglesia “possesses from the beginning the self-awareness of being assembled, not by the free will of the individual believers, but by the word of God and organized by the charisms of the Spirit” (tiene desde el principio la consciencia de haber sido unida no por la voluntad de los creyentes, sino por la palabra de Dios y por la organización a través de los carismas del Espíritu) (Nardoni, 1992, p.647). Al ser carismática desde su origen, la Iglesia está por encima de las leyes. Desde la mirada de Sohm, la autoridad

no basaba su posición jerárquica en las leyes, sino que, como bien resume el teólogo James L. Adams en su introducción a la traducción al inglés de la obra de Sohm *Outlines of Church History*:

The early Christians having been delivered from the law through Faith in Christ, their church had no legal constitution. The *Ecclesia* of the first century was under the authority of the gifts of grace (*charismata*). This authority expressed itself spontaneously in the response to the Holy Spirit, both in the interpretation of the Word and in the celebration of the sacraments. Thus the authority was charismatic and not legal. The leaders had no legal right of tenure; they were expected by the congregation to possess charismatic gifts. Accordingly, the government of the church was not a democracy, rule by the people; it was a pneumatocracy, response to the Spirit. (1895, trad.1958, p.xii)<sup>5</sup>

El error de la Iglesia, para Sohm, radica en haber permitido tener un cargo oficial a los obispos, así como un cuerpo legislativo. Como dice Smith (1998, p.44) citando a Linton, para Sohm “the only Kirchenrecht is either divine or no Kirchenrecht. A third possibility – a human Kirchenrecht – does not exist” (el único derecho canónico o es divino o no es derecho canónico. Una tercera posibilidad – un derecho canónico humano – no existe). La visión de Sohm es tanto más interesante si tenemos en cuenta el entorno teológico en el que surge.

En el siglo XIX, la teología protestante contrapone la creencia en los milagros y la fe ciega a la racionalidad, bajo la influencia de Hegel, cuestionando incluso los regalos del Espíritu (Smith, 1998, pp.37, 40).

---

<sup>5</sup> Habiendo sido librados de la ley por su fe en Cristo los primeros cristianos, su Iglesia no tenía constitución legal. La *Ecclesia* del siglo primero estaba bajo la autoridad de los dones de la gracia (*charismata*). Esta autoridad se expresaba de manera espontánea en la respuesta al Espíritu Santo, en la interpretación de la Palabra y en la celebración de los sacramentos. Así, la autoridad era carismática y no legal. El mandato de los líderes no estaba basado en un derecho legal; la congregación esperaba que tuvieran dones carismáticos. En consecuencia, el gobierno de la Iglesia no era una democracia, un gobierno por el pueblo; era una pneumatocracia, respondiendo al Espíritu.

En este ambiente de racionalismo, Sohm aparece aún más contundente de lo que podríamos deducir si estudiáramos sus postulados sin tener en cuenta su entorno. Sohm se aleja del racionalismo y propone el carisma como forma de autoridad: “Now, for the first time, is seen the full value of the State, of a civic calling, and of civic freedom” (Ahora, por primera vez, se ve el valor completo del Estado, de una llamada cívica, y de la libertad cívica) (1895, p.159). Por lo tanto, Sohm no contrapone simplemente carisma y burocracia, estableciendo el carisma como contraposición a la autoridad burocrática, sino que eleva el carisma a forma de autoridad. Además de su piedad protestante, detrás de esta elevación del carisma se encuentra su temor ante el desmoronamiento del orden establecido. La ascensión del movimiento obrero a partir de las tesis de Marx hacía peligrar la autoridad de la clase media. Como dice el propio Sohm al final de su *Outlines of Church History* (1895, p.254), tras exponer que la revolución nos lleva al abismo, “it is not our culture that will save us, but the Gospel alone” (no es nuestra cultura lo que nos salvará, sino solo los Evangelios).

El carisma de liderazgo estaba incluido en el carisma de la enseñanza, hasta que el poder del carisma fue sustituido por el poder de un cargo permanente (Nardoni, 1992, p.648). Sohm relaciona siempre carisma con enseñanza, titulando las dos secciones de *Kirchenrecht* en las que habla de la organización carismática “El maestro”, y “El regalo de enseñar”.

Sohm enfrenta su tesis a la de su contemporáneo Edwin B. Hatch. Hatch atribuye el desarrollo de la jerarquía eclesiástica a la oficialización del catolicismo como la religión del Estado por Constantino en el siglo IV. Para Hatch, ascender a nivel de religión oficial fuerza a la Iglesia a estructurarse de manera formal, y a abandonar la organización informal en “clubes” (Haley, 1980, p.191), como hemos visto al referirnos a la imprescindible ordenación inherente al crecimiento, que Hatch considera la auténtica. Como señala Hatch, en la primera Iglesia “there was a vivid sense, which in later times was necessarily weakened, that every form of the manifestation of the religious life is a gift of God – a *χάρισμα*, or direct operation of the Divine Spirit upon the soul” (había una sensación profunda, que en tiempos posteriores fue necesariamente debilitada, de que toda forma de manifestación de la

vida religiosa era un regalo de Dios – una *χάρισμα*, u operación directa del Espíritu divino sobre el alma) (1881, p.119). Al aumentar el tamaño del grupo, aumenta la necesidad de orden, y por tanto los encargados de la administración cobran más relevancia y adquieren un estatus superior. Los opositores a este nuevo orden de cosas fueron apoyados por Tertuliano, pero el crecimiento de la Iglesia ya había marcado el camino para la reducción de la importancia de los regalos de Espíritu. Hatch describe la pugna entre Tertuliano y los montanistas a los que defendía, y la Iglesia, como “a beating of the wings of pietism against the iron bars of organization” (un batir de alas del pietismo contra las barras de hierro de la organización) (1881, p.122).

Adolf Harnack, también contemporáneo de Sohm, reacciona a su teoría basándose en el *Didaché*. Aunque alaba a Sohm por haber reconocido que su visión de la evolución de la organización de la Iglesia parte de la obra de Harnack *Historia del Dogma* (1894-1898), Harnack rechaza la visión de Sohm sobre la evolución de la organización en la Iglesia que Sohm expone en su *Kirchenrecht*.

Harnack propone una transformación basada no en una fuerza externa, como hace Hatch, sino en la organización interna existente desde el principio, que dividía a los miembros en dos grupos. Por un lado, los presbíteros u oficiales administrativos, encargados de la tesorería y demás tareas de bajo valor añadido, como las podríamos denominar hoy. Y, por otro, los apóstoles, profetas y maestros, que aportaban la dirección espiritual. Es la teoría de la doble organización (Haley, 1980, p.191). Para Harnack, los cristianos consideraban la organización en comunidades individuales pertenecientes al gran cuerpo de la Iglesia como algo ajeno a la esencia de la Iglesia (Harnack, 1902, p.88). Para superar esta contradicción, se consideraban regidos por el Espíritu y por los *charismata*, que organizaban todo y no dejaban lugar para las autoridades judiciales terrenales. La organización carismática aplicaba a la Iglesia como un todo; la organización “legal” es la que posibilitaba las Iglesias locales. Podría parecer que la organización burocrática, y por tanto menos carismática, de la Iglesia comenzó cuando esta ya se había desarrollado lo suficiente como para atraer la atención de un emperador. Sin embargo, durante la tutela de Pablo ya se nombran presbíteros en cada Iglesia (Actos 20:17,18).

Harnack utiliza el adjetivo “pneumático” que también encontramos en Sohm y que hemos mencionado antes al describir los *charismata* en Corintios, 12 (Harnack, 1894, p.16). Para Harnack, la historia de la Iglesia hasta el siglo XVI es una de conflicto entre la literalidad y lo pneumático o espiritual, entre lo ortodoxo y lo “entusiasta”, adjetivo que vimos utiliza también Knox (1950) en su análisis de los movimientos más exaltados en la historia de la Iglesia. Harnack argumenta que la destrucción de la fe proviene del crecimiento del cuerpo legal, del dogma. Es en el crecimiento de la parte administrativa, dogmática, donde encontramos la razón de la pérdida de la organización pneumática de la primera Iglesia. Sin embargo, Harnack ve inevitable esta transformación progresiva en un cuerpo regido por un sistema legal, al pretender la Iglesia tener jurisdicción sobre la vida, el pensamiento y las relaciones económicas y sociales de sus miembros (1902, p.22). Para Sohm, el líder carismático es el maestro. La diferencia entre la primera Iglesia, que Sohm considera la legítima, y la posterior desde Clemente de Roma (m.c.97), que considera burocratizada y sometida a las leyes que se ha impuesto, es la ausencia de democracia en la organización. Una Iglesia fundamentada en la enseñanza de la doctrina solo puede ser teocrática, no democrática. No es, por tanto, una organización voluntaria, sino carismática en el sentido de seguidora del maestro (Nardoni, 1992, p.648).

En la visión de Sohm, solo hay dos maneras de organizarse: el reino de Dios, o el gobierno de los hombres. El gobierno de Dios necesita las enseñanzas del maestro. Haley (1980, p.194) resalta cómo esta concepción dialéctica ya se puede encontrar en Platón, quien en su *Apología* escribe que la enseñanza es privada y corrige el mal hecho sin intención, mientras que la ley castiga el dolo y pertenece al ámbito público. La impartición de los *charismata* por el Espíritu le da a la Iglesia una “God-given organization”, una organización dada por Dios que no se compone de unidades que se pueden contar (Lowrie, 1904, p.147), alejada de la legislación humana. Como indica Rouco Varela (2003, p.166), “carisma, para Sohm, está lejos de significar ausencia de poder, sino el poder de la palabra capaz de crear orden”. Desde la perspectiva de Sohm, al ser carismática en origen la Iglesia es una entidad espiritual, independiente de la organización que le pueda dar el hombre, y por tanto libre de cualquier ley humana. Como señala Pablo en su carta a los Gálatas, “Pero si



sois guiados por el Espíritu, no estáis bajo la ley” (Gálatas 5:18). El regalo de Dios, *charisma*, es una obligación de usar ese don al servicio de la Iglesia. Para Sohm, solo hay dos posibilidades de organización: el sometimiento a las enseñanzas del maestro, o el sometimiento a al Derecho y a la positivización humana. La primera comunidad cristiana ya contenía la semilla de su autodestrucción: el derecho canónico (Haley, 1980, p.192). En la visión de Sohm de la primera Iglesia, el hecho de que los obispos y los diáconos fueran elegidos por la comunidad no denota una organización administrativa paralela, que es la base de la teoría de Harnack. Al contrario, la elección de los líderes de la Iglesia solo refrendaba la presencia del carisma en esas personas. Nadie estaba atado legalmente, puesto que todo tenía un valor religioso, no legal. En la derivada última de la teoría de Harnack, según Sohm, solo el papa es cristiano en el sentido estricto del término, puesto que es el único que tiene comunicación directa con Dios y, como tal, tiene jurisdicción sobre todos los aspectos de la vida (Adair-Toteff, 2015, p.136).

La esencia del debate entre ambos teólogos la podemos encontrar en la interpretación que cada uno hace del pasaje de Mateo 18:20: “Porque donde están dos o tres congregados en mi nombre, allí estoy yo en medio de ellos”. Sohm rechaza con esta frase de Jesús las pretensiones y la estrechez de la concepción católica de la Iglesia (Harnack, 1902, p.212). Pero Harnack llama la atención sobre el hecho de que esta frase muestra precisamente la estrechez de miras de su contrincante intelectual. Para Harnack, la frase es una llamada a formar las sociedades que Sohm identifica como destructoras del concepto carismático y espontáneo del cristianismo.

A mediados del siglo XX, ya con la nueva acepción de la que Weber dota al término, el debate teológico sobre la Iglesia cristiana y el carisma sigue vigente en los trabajos de Campenhausen, Käsemann y Schweitzer, quienes apoyan las tesis de Sohm. En los tres se dan diversas formas de la dualidad que, tanto Sohm como Harnack, promulgaron sobre la autoridad y el carisma. Campenhausen sostiene que lo carismático se mezcló por necesidad histórica con la organización presbiteral, excluyendo al carisma en el proceso. Käsemann afina más, sosteniendo que el carisma y la autoridad pueden funcionar juntas, siempre que la autoridad no se convierta en la posesión permanente del líder. Y Schweitzer sostiene que Pablo se

oponía a cualquier modo de autoridad permanente (Nardoni, pp.649-651). La Iglesia católica se defendió de las tesis de Sohm manteniendo que la organización es necesaria para la Iglesia, mientras que el carisma es secundario. Desde el Concilio Vaticano II (1962-1965), sin embargo, la Iglesia católica reconoce que la Iglesia está formada por las instituciones y por el carisma, y que las dos provienen del Espíritu (*Lumen Gentium*, 12; 19). Ridderbos (1966, p.439) resume el resultado del debate entre Sohm y Harnack a favor de este, resaltando que hay numerosos datos directos e indirectos en el resto de los libros del Nuevo Testamento, y en las epístolas pastorales (las cartas a Timoteo y a Tito, generalmente no atribuidas a Pablo), que apuntan a la existencia de una organización institucional temprana en la Iglesia, y que llevan a que no se pueda concluir que existiera una organización carismática de la Iglesia.

El debate entre Sohm, Harnack y Hatch es significativo en nuestro estudio por dos razones. En primer lugar, resucita el término carisma y permite, al rescatarlo de la literatura cristiana primigenia, que Weber lo desarrolle para generar el significado que le atribuimos hoy. Aunque, como hemos visto, la palabra tiene su origen en la vida social de la Grecia antigua, es el campo de la teología el que actúa de plataforma de lanzamiento para su generalización desde principios del siglo XX. En segundo lugar, porque la discusión entre los tres teólogos apunta ya a una de las claves de nuestro estudio del carisma: el término es lo suficientemente flexible como para que, en cada época en la que aparece, tenga un significado y unas propiedades que poco tienen que ver con aquellas que tuvo en el pasado. En definitiva, es efectivamente Sohm quien resucita el término carisma tras siglos de adormecimiento. Sin embargo, el significado que Sohm encuentra en *charisma* se aleja de la concepción que Weber le asigna. Weber es el verdadero impulsor del uso del concepto tal como lo conocemos hoy.

## 2.6. El impacto de Max Weber sobre el desarrollo del concepto de carisma

Max Weber (1864-1920) es quien hace posible la expansión del concepto de carisma en su acepción actual. Algunos autores ni siquiera reconocen a Sohm como el precursor inmediato de quien toma el término Weber. Tampoco que el *charisma* proviene en su origen del uso que se le daba en la Grecia clásica, ni que fue un elemento esencial en la modelación de Pablo de las comunidades cristianas del siglo I. Autores de la talla del sociólogo Talcott Parsons afirman que Weber inventa el término, como dice en una nota a la traducción de *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*: “Charisma is a sociological term coined by Weber himself. It refers to the quality of leadership which appeals to non-rational motives” (Carisma es un término sociológico inventado por el propio Weber. Se refiere a la cualidad del liderazgo que apela a motivos no racionales) (Weber, 1905, p.281). Los autores más destacados sobre el carisma en política, como Charles Lindholm, Ann Willner o Arthur Schweitzer, tampoco van más allá de Weber al explicar el origen de la concepción del carisma. Mommsen (1974, p.78) equivoca el sentido del carisma en las primeras comunidades cristianas, al tratarlo como un regalo de la divinidad por el que Dios designaba líderes a determinadas personas, trasladando así la concepción de Weber a un momento histórico en el que no existía como tal, como ya vimos hacía James Dunn (1975). Y los autores sobre liderazgo empresarial carismático, como Robert House, Bruce Avolio, Bernard Bass, Jay Conger, Rabindra Kanungo, Peter Frost o Jane Howell, por mencionar solo los más relevantes, igualmente limitan su retrospectiva del término a Weber.

Aunque es Sohm quien rescata el término para la modernidad, el significado que Sohm atribuye a *charisma* es el de Pablo, el mismo que mantiene la literatura cristiana después de las epístolas de Pablo en las contadas ocasiones en las que, como hemos visto, se utiliza. Alejándose de Sohm, Weber revoluciona el concepto de carisma, a pesar de que hoy ese significado nos pueda parecer tan habitual en ámbitos tan dispares como la política y el espectáculo. Es llamativo que “carisma” aparece definido en la primera edición del *Diccionario de la Lengua Española*

(entonces “*Diccionario de la Lengua Castellana*”), de 1780, con la siguiente referencia: “En la mística se llama así el don gratuito que concede Dios con abundancia a alguna criatura”. La misma definición se mantiene en ediciones siguientes, como las de 1817, 1831, 1899 y 1914. Se conserva antes de Weber, por tanto, la definición que nos podría haber dado Pablo. Sin embargo, la 21ª edición, de 1992, ya contiene la concepción *weberiana* del término: “1. Don gratuito que Dios concede a algunas personas en beneficio de la comunidad. 2. Don que tienen algunas personas de atraer o seducir por su presencia o su palabra”. La aportación de Weber aparece después de la definición teológica, que además incluye el matiz de “la comunidad” tan importante en su uso en la primera Iglesia. Pero en la última edición del *Diccionario de la Lengua Española*, de 2014, se revierte el orden y se da preponderancia al significado que introduce Weber, reflejando la realidad social del término: “1. Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar. 2. Don gratuito que Dios concede a algunas personas en beneficio de la comunidad”. Nótese que “don” se elimina de la definición *weberiana* para transformarse en “especial capacidad”, alejándose por completo de la definición religiosa.

### **2.6.1. Diferencias entre las aproximaciones al carisma de Sohm y de Weber**

Como apuntábamos antes, Weber reconoce la precedencia de Sohm en el uso del término carisma. Sin embargo, sus concepciones no podrían ser más dispares. La esencia de la diferencia radica, por supuesto, en la aplicación, teológica en Sohm, y de liderazgo en Weber. Weber reconocía ser “no musical en lo religioso” (Gerth y Mills, 1946, p.25), mientras que la fuerza que empujaba a Sohm a escribir eran sus creencias religiosas, y en especial su convencimiento acerca de la superioridad del modelo protestante frente al católico. Para Rieff, el carisma se convirtió en manos de los intelectuales protestantes, como Sohm, en un arma revolucionaria contra el *establishment* clerical, y el análisis del carisma por Weber en un ataque a todas las organizaciones de la fe (2007, p.115). En este sentido, Weber relaciona la religión con la magia (ES, p.328), y razona que el mago desemboca en el sacerdote en un proceso histórico sin solución de continuidad (ES, p.345). A diferencia del mago, el sacerdote

“anuncia revelaciones con un contenido” (ES, p.356); sin embargo, Weber incluye en la misma lista de tipos carismáticos a Jesús y a Aquiles, a Isaías y al guerrero árabe que muerde su escudo loco de ira antes de la batalla (ES, pp.193, 194, 713, 848, 850). Al incluir estos perfiles, Weber transforma efectivamente el carisma desde un concepto religioso en otro secular (Jermier, 1993, p.220). Weber analiza las religiones comparándolas desde la perspectiva de su evolución. Sohm, según Weber, ha “determinado de un modo consecuente el carácter sociológico de esta categoría de la estructura de poder, aunque, como es natural, de modo históricamente unilateral” (ES, p.848). Adair-Toteff (2002, p.339) cree que Weber desarrolló un interés en el misticismo en los últimos cinco años de su vida, aunque esto no indica que abandonara la objetividad con la que trata la religión en *Economía y Sociedad*.

Además de la diferente visión del papel de la religión, para Weber el carisma es individual. Para Sohm, como antes para Pablo, es colectivo: los dones que concede Dios individualmente forman el pegamento que une a la comunidad. Relacionado con el aspecto comunitario del carisma en Sohm, Weber cree que la recepción de los dones del Espíritu se hacía en comunidad: “Speaking in tongues and other gifts of the Spirit including, also, prophecy, emerged in the midst of the assembly and not in a solitary chamber” (El don de lenguas y otros regalos del Espíritu incluyendo, también, la profecía, surgieron en el centro de la asamblea, y no en una habitación solitaria) (Weber, 1921, p.292).

Para Weber, el carisma es una atribución extraordinaria a una persona, mientras que la visión de Sohm, como la de Pablo, permite que todos los miembros de la Iglesia tengan un don, extraordinario o no. De ahí que “repartir de corazón” (Romanos 12:8) o “ayudar a los demás” (1 Corintios 12:28) sean dones tan relevantes para la formación de la comunidad como los del apostolado o la profecía. Es llamativa la cantidad de ocasiones en las que Weber se refiere en *Economía y Sociedad* a lo extraordinario del carisma: “Debe entenderse por “carisma” la cualidad, que pasa por extraordinaria (...)” (ES, p.193); “En su forma genuina, la dominación carismática es de carácter específicamente extraordinario y fuera de lo cotidiano (...)” (ES, p.197); también: “Finalmente, [la autoridad] puede basarse en la consagración a lo extraordinario, en la creencia en un carisma, es decir, en la efectiva revelación o

gracia concedida a ciertas personas en tanto que redentores, profetas y héroes de toda clase” (ES, p.706). O refiriéndose a la búsqueda del nuevo Dalai Lama: “El carácter estrictamente personal y extraordinario del carisma se convierte de este modo en una cualidad que se confirma por reglas” (ES, p.714); y al referirse al carisma hereditario: “El carácter puramente actual y extraordinario del carisma (...)” (ES, p.715); igualmente al hablar del reconocimiento del líder por los subordinados:

El “reconocimiento” puramente fáctico, más activo o más pasivo, de su misión personal por los dominados, en los cuales se apoya el poder del jefe carismático, tiene su origen en la fiel consagración a lo extraordinario e inaudito, ajeno a toda norma y tradición y, con ello, a lo estimado como divino. (ES, p.851)

Del mismo modo, al referirse a la excitación que suscita el carisma del líder: “[El dominio carismático] se origina por una excitación común a un grupo de hombres, excitación surgida de lo extraordinario y tendiente a la consagración al heroísmo, de cualquier clase que sea” (ES, p.856); al hablar de la habituación del carisma: “El hecho de que se siga hablando en este caso de carisma queda justificado por cuanto sigue conservando el carácter de lo extraordinario, de lo no accesible a todos...” (ES, p.869); y también: “Luego, la autoridad del don de gracia personal extraordinario (carisma), o sea, la devoción totalmente personal y la confianza personal en revelaciones, heroísmo y otras cualidades de caudillaje del individuo” (ES, p.1057).

Por otro lado, en Sohm el carisma es un regalo de Dios que se mantiene con el individuo. En Weber, el carisma permanece solo mientras el individuo carismático mantenga su poder, que debe plasmarse en obras extraordinarias, y que hará que sus seguidores sigan reconociendo en él el carisma. Así, “Si le falla el éxito, su dominio se tambalea” (ES, p.713), o “Solo la alcanza [la autoridad] y la mantiene por la prueba de sus propias energías en la vida” (ES, p.850).

Adair-Toteff (2014, p.3) señala además que, mientras para Weber la noción de carisma es esencial en su planteamiento de la autoridad, para Sohm es un elemento relativamente menor en su tesis sobre el origen del catolicismo. Además de Sohm, Weber cita, aunque brevemente, al teólogo e historiador Karl Holl, quien en su obra

*Enthusiasmus und Bussgewalt* usa el término destacando “ciertas consecuencias importantes” (ES, p.173). Adair-Totef (2015, p.134) señala entre esas consecuencias que aquellos que tenían carisma debían ser obedecidos porque obedecerles era lo mismo que obedecer a Cristo.

### 2.6.2. Una vida académicamente intensa

La objetividad y la capacidad analítica que destilan los textos de Max Weber tienen su raíz en su educación. Nacido en Turingia como el primogénito de padres ilustrados y liberal-conservadores, a los cinco años la familia de seis hermanos se muda a Berlín, donde su padre entra en política. Desde muy joven se acostumbra a un entorno sofisticado, en el que las opiniones no valen sin el fundamento que enseñaba el currículo del *gymnasium* alemán. A los 13 años ya escribía ensayos históricos. A pesar de la religiosidad de su madre, a la que Weber admiraba y a la que dedica su obra clave *Economía y Sociedad*, Weber muestra desde joven una indiferencia y un pragmatismo que le permiten analizar las religiones desde una perspectiva neutral no común en su época.

Su capacidad de trabajo era abrumadora. Ya en el colegio, leyó para escapar del tedio de la clase las obras completas de Goethe en 40 volúmenes (Mitzman, 1970, p.20). Aprendió ruso, español e italiano para poder leer textos en su idioma original al escribir su tesis doctoral sobre el comercio en la Edad Media. En 1894 acepta una cátedra de Economía en Friburgo, que en 1896 deja para enseñar en Heidelberg, la universidad en la que había estudiado Derecho, Economía, Historia y Filosofía. Cuando Marianne, su esposa, le pedía que descansara, Weber contestaba “if I don’t work until one o’clock I can’t be a professor” (si no trabajo hasta la una de la mañana, no puedo ser profesor) (Gerth y Mills, 1946, p.11).

Sus posiciones políticas son bien conocidas, siendo cofundador del Partido Democrático Alemán y declarándose en contra de la actuación de Guillermo II, y de von Bismarck. Sin embargo, su rechazo a la institucionalización de la política hizo que no fuera considerado un candidato firme para posiciones más elevadas (Loewenstein, 1966, p.15; Mitman, 1970, pp.300-301; Mommsen, 1974, p.23).

Poco antes de morir su padre, Weber tiene una discusión con él frente a su madre y a su esposa. Tras la muerte de aquel, y motivado por un sentimiento de culpa, entra en un periodo de depresiones intermitentes que le lleva a dejar temporalmente la enseñanza. En 1899 llega a entrar en una institución psiquiátrica durante unas semanas. El antes vigoroso Weber podía pasarse horas mirando a la nada desde su ventana (Bendix, 1960, p.2). Desde 1904, tras su recuperación, se dedica a escribir intensamente hasta su muerte en 1920 en Múnich, donde había aceptado un puesto académico. Sin embargo, deja sin terminar su obra más conocida, *Economía y Sociedad*.

El trabajo de Weber está condicionado por la tensión que siempre experimentó ante el conflicto entre sus padres, en el que el padre despreciaba la religiosidad de la madre, además de mantener una relación marital basada en el autoritarismo. Su preferencia afectiva pasó del padre, en los años de adolescencia, a la madre, como consecuencia de lo que Weber percibía como un abuso. Este desprecio por su padre, por su relación con su madre, se complementaba con el descrédito que inspiraba en Weber la actitud acomodaticia del padre ante la vida. El trabajo del padre, alto funcionario en Berlín, le permitía evitar los retos que el joven Weber se planteaba continuamente.

### **2.6.3. Influencias sobre Weber**

Eliaeson (1990, pp.15-19) describe las influencias metodológicas sobre Weber, en lo referente a los tres ejes de debate que en la época tiene la sociología en cuanto al procedimiento de análisis.

En primer lugar, la tensión entre el historicismo y la visión kantiana de la sociología. El historicismo niega la existencia de normas atemporales, para defender que cada fenómeno está integrado en un momento histórico y que, por tanto, su análisis depende en todo de su contexto. Proveniente de la corriente historicista, Weber sin embargo encuentra un terreno medio, buscando la aplicación de criterios científicos universales mientras mantiene la especificidad del objeto de estudio. Para Weber, el individuo es la unidad básica de la explicación de los fenómenos sociales.



El segundo debate que caracteriza el entorno de Weber es la diferenciación entre el positivismo, con su negación de todo lo que no esté comprobado, y la ciencia social. En su dedicación al método positivista, Weber desprecia cualquier elemento filosófico o metafísico en las ciencias sociales (Gerth y Mills, 1946, p.59).

Y el tercer debate que define la metodología de Weber es la discusión sobre la aplicación de los valores culturales al método. Weber se aleja del relativismo en los valores, para establecer que estos son una herramienta esencial para seleccionar los aspectos relevantes de la realidad social en el análisis científico. El relativismo en los valores está en la esencia del modo de análisis de los historicistas, que se introducen en la situación cultural de cada caso dejando de lado la capacidad de trascenderlo en favor de un nivel superior de objetividad, de valores universales. Como Nietzsche, Weber niega cualquier concepción eterna de los valores, y prefiere estudiar su influencia indirecta en la sociedad, sin juzgarlos (Fleury, 2005, p.4,5). La libertad en la aplicación de los valores en Weber consiste entonces en la libertad de aplicar los valores científicos, sin que sean anulados por otro tipo de valores contradictorios o irrelevantes a la investigación científica (Parsons, 1971, p.33). Como lo expresa Blau, (1963, p.305), "In short, the substantive aim is a value-free study of value complexes in societies" (En resumen, el objetivo sustancial es un estudio libre de valores de las complejidades de los valores en las sociedades.). Tal vez podríamos detectar un suave sarcasmo cuando Weber se refiere al "libro sagrado de los mormones, revelación que, por lo menos desde el punto de vista de su valoración, debería ser calificada de burda "patraña". Pero la sociología no establece tales valoraciones" (Weber, 1922, p.848). Esta aproximación neutral de Weber ha sido criticada por el filósofo Leo Strauss por negar al hombre "any science, empirical or rational, any knowledge, scientific or philosophic, of the true value system" (cualquier ciencia, empírica o racional, cualquier conocimiento, científico o filosófico, del auténtico sistema de valores) (1953, p.41). Pero, como apunta Conger, la revelación que proclama un líder carismático puede no ser una revelación para otro (1993, p.278).

Aún sin establecer su relación directa con Weber, Lindholm (1990, pp.42-43) traza el desarrollo de la psicología de la muchedumbre, o "crowd psychology", de Le Bon y De Tarde en el siglo XIX, que ciertamente se asimila al proceso que encumbra

al líder en el liderazgo carismático: la masa pasiva sigue a cualquiera que demuestre creencias profundas, porque esto permite que la masa tome forma. La visión, desde esta perspectiva, es irrelevante. Del mismo modo, los postulados de Freud, contemporáneo de Weber aun sin que podamos demostrar su posible influencia en este, tienen una relación directa con el componente de las motivaciones de los seguidores en el liderazgo carismático. El líder carismático hace de superego externo para el individuo, que retoma la dependencia confortadora de la infancia al ceder la libertad al líder idealizado (Freud, 1922, pp.60-70; Lindholm, 1990, p.55). Como resume San Juan (1967, p.276), "What Freud regards as the instinctive hypnotic pull of the ego ideal Weber regards as the subjective "recognition" of the individual to a "call" or a "spiritual duty"" (Lo que Freud considera la atracción hipnótica del ideal del ego, Weber lo considera como el "reconocimiento" subjetivo del individuo de una "llamada" o de una "tarea espiritual").

En cuanto a su orientación política, Parsons (1971, pp.48-49) apunta que Weber resuelve lo que Parsons llama el "trilema" de las tres orientaciones políticas existentes en Europa a finales del XIX, incorporando a su visión el conservadurismo, el liberalismo económico y el marxismo. Weber adopta el método marxista de análisis histórico en gran parte de su obra (Gerth y Mills, 1946, p.46), como subyace en su análisis del liderazgo carismático. Sin embargo, desde su formación historicista, ligada al conservadurismo político, se aleja de la práctica marxista de reducir factores múltiples a teoremas únicos. Por ejemplo, la idea de la democracia es válida para Weber no en sí misma, sino en cuanto que permite elegir líderes políticos eficientes (Gerth y Mills, 1946, p.38). Weber permaneció fiel a la democracia desde su posición predominantemente liberal. Para Weber, el capitalismo era preferible al resto de sistemas económicos, porque era el único que garantiza la movilidad social. En el marxismo, los trabajadores caerían presa de burocracias impersonales (Mommsen, 1974, p.xv). Sin embargo, era pesimista acerca del futuro de la democracia. Para Weber, la burocratización del Estado en busca de procesos cada vez más eficientes, que él identificaba como "racionalización", aunque necesaria, acabaría devorando la libertad del individuo, que para Weber estaba en la esencia de la tradición occidental: "Allí donde se ha llevado íntegramente a cabo la burocratización del régimen de

gobierno se ha creado una forma de relaciones de dominio prácticamente inquebrantable” (ES, p.741). Esta visión de un futuro determinado por la burocratización del Estado influyó en el pesimismo de sus últimos años (Gerth y Mills, pp.25-26, 30; Potts, p.116), en una concepción orwelliana de la dominación. Weber dedica buena parte de su estudio del carisma a tratar su “rutinización”<sup>6</sup>, o la sucesión al líder carismático.

Además de por Marx, Weber está influido por la filosofía de su también contemporáneo Nietzsche, como hemos apuntado más arriba. Fleury (2005) menciona la intervención de Weber en enero de 1920 en una conferencia del historiador y filósofo Oswald Spengler, intervención registrada por su sobrino, Edouard Baumgarten. En ella, Weber declara que el mundo intelectual está configurado en buena parte por Marx y Nietzsche:

L'honnêteté d'un intellectuel d'aujourd'hui, et avant tout d'un philosophe d'aujourd'hui, peut se mesurer à son attitude face à Nietzsche et à Marx. Celui qui ne concède pas qu'il n'aurait pu mener des parties essentielles de son oeuvre sans le travail que ces deux-là ont accompli se trompe lui-même et les autres. Le monde dans lequel nous existons nous mêmes intellectuellement est en bonne partie un monde formé par Marx et Nietzsche. (2005, p.1)<sup>7</sup>

El líder carismático de Weber tiene un origen inmediato en el superhombre de Nietzsche, que para Nietzsche se desvanece a lo largo de la historia. Para Schroeder (1987, p.207), Weber y Nietzsche comparten el pesimismo sobre el vacío que deja el declive de los ideales religiosos, y comparten también su manera de propugnar líderes que cubran ese vacío. Turner llama la atención sobre la ironía de que Pablo era para

---

<sup>6</sup> A pesar de no existir el término en el *Diccionario de la Lengua Española*, hemos preferido usarlo en esta investigación por aparecer como tal en la traducción de *Economía y Sociedad* que empleamos aquí, y por transmitir claramente el significado de Weber. La palabra correcta sería “habituación”.

<sup>7</sup> La honestidad de un intelectual hoy, y sobre todo de un filósofo hoy, se puede medir por su actitud frente a Nietzsche y Marx. Quien no admita que no habría podido llevar a cabo partes esenciales de su obra sin el trabajo que los dos han conseguido, se engaña a sí mismo y a los demás. El mundo en el que existimos intelectualmente es en buena parte un mundo formado por Marx y Nietzsche.

Nietzsche el origen de la debilitación del superhombre, mientras que, para Weber, la conversión de Pablo es el evento relacionado con el carisma que cambia el curso de la historia (2011, p.80). La diferenciación entre el superhombre y la masa, donde el superhombre persigue el placer con toda su energía, mientras que la masa inventa la moralidad para vengarse del superhombre, está en la raíz de la diferencia entre el líder carismático y sus seguidores. Las personalidades carismáticas que describe Weber tienen mucho en común con los grandes personajes de Nietzsche, que establecen valores nuevos para ellos y para sus seguidores, en un intento de mejorar la humanidad (Mommsen, 1974, p.79).

Weber se diferencia de Nietzsche en dos aspectos esenciales. A pesar de que rechaza el cristianismo eclesial, Weber, influido por su madre, no desprecia la religión como lo hace Nietzsche. Y tampoco muestra el desdén de Nietzsche por la masa, sobre la que se eleva el superhombre. Al contrario, el líder carismático precisa de la aceptación de la colectividad para ejercer su liderazgo. En la misma línea de exaltación del individuo extraordinario, Gerth y Mills (1949, p.53) destacan la influencia sobre Weber del romántico Thomas Carlyle (1795-1881) y su visión de la historia como regida por el “individuo monumentalizado”. Lindholm (1990, pp.17-19) apunta también la influencia de John Stuart Mill sobre la noción moderna de carisma, con su glorificación del genio, que para Mill se sitúa fuera del entorno de la gente corriente como un fenómeno único e inexplicable. En un plano de influencia relacionado, Mommsen (1965, pp.32-33) señala que el ideal del puritanismo representa para Weber un objetivo personal, y tiene en común con el dominio carismático la búsqueda de objetivos situados por encima de lo que parece posible.

Walter Mitzman (1970) especifica otras dos influencias sobre el sociólogo del carisma: el romanticismo y la secularización. A finales del XIX, el romanticismo aún coleaba como movimiento intelectual que rechazaba el racionalismo de la ilustración, y que ensalzaba al héroe y a la patria. Recordemos que racionalismo y burocratización van de la mano en la visión de Weber de la evolución de las formas de Estado. El romanticismo permite la generación de un concepto tan idealizado como el del líder carismático, desde una filosofía de la historia que influyó en la sociedad a partir de obras como *Los Héroes y lo Heroico de la Historia*, de Thomas Carlyle, (Gerth

y Mills, 1946, p.53). El líder carismático es el genio en el sentido del héroe renacentista, artista o intelectual. En esta línea, el liberalismo alemán de Weber constituía una influencia adicional en su ensalzamiento del individuo (Bendix, 1960, p.7). Además del impulso romántico, la secularización que trae consigo la racionalización es una influencia en Weber que permite el planteamiento aséptico del carisma separado de la religión. Para Weber, la ciencia es la fuerza que dirige el proceso histórico de intelectualización (Mitzman, 1970, pp.30, 226).

En una influencia tardía en su vida, a consecuencia de la primera guerra mundial Weber considera el carisma no solo como un fenómeno sociológico, sino como la mejor opción para el futuro de Alemania (Adair-Toteff, 2015, p.153; Mitelman, 1970, p.249). Esto podría llevarnos a la creencia de que Weber fue precursor y facilitó con sus ideas el auge de la Alemania nazi. Desde luego, algunas de sus creencias podrían ser tomadas como base para el surgimiento de un líder carismático como Hitler. Entre las ideas de Weber que resuenan en Hitler se encuentra el convencimiento de que la nación alemana debía embarcarse en políticas internacionales expansionistas, que permitieran mantener el nivel de vida de la población. Sin embargo, en el contexto de la época, cuando las grandes naciones europeas se repartían las colonias para beneficiarse de sus materias primas, esta propuesta simplemente encaja con el sentir del momento, y no con una pretendida visión imperialista de Weber. En los primeros años del siglo XX, Weber modifica su actitud inicial y se convierte en un crítico del nacionalismo superficial que recurría a la fuerza bruta y que estaba vacío de cualquier sustancia cultural (Mommensen, 1974, p.33).

#### **2.6.4. La dominación carismática como uno de los tres tipos de dominación legítima**

Weber menciona el carisma por primera vez no en el famoso pasaje en *Economía y Sociedad* en el que distingue los tres tipos de autoridad, que veremos, sino en *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo*, publicado en 1905. Mientras

elabora sobre el pietismo de Zinzendorff, obispo de la Iglesia Morava del siglo XVIII, y su participación en el origen protestante del capitalismo, Weber señala que:

However, the glorification of the apostolic poverty, of the disciples chosen by God through predestination, which was derived from the example of the apostles as missionaries, formed another obstacle. It meant in effect a partial revival of the *consilia evangelica*. (1905, p.137)<sup>8</sup>

Parece que, en esta entrada, Weber está utilizando el significado paulino de la palabra, refiriéndose a un don o regalo de Dios. La pobreza sería un don que poseen los discípulos. Y, más adelante:

On the other hand, seen from the side of the workers, the Zinzendorf Branch of Pietism, for instance, glorified the loyal worker who did not seek acquisition, but lived according to the apostolic model, and was thus endowed with the charisma of the disciples. (1905, p.178)<sup>9</sup>

En este pasaje, sin embargo, el sentido de la palabra carisma parece aproximarse a la concepción que luego le asignará Weber en *Economía y Sociedad*, la de una cualidad que hace a alguien extraordinario y que le permite tener autoridad sobre los demás. Adair-Toteff (2015, p.137), citando a Thomas Kroll, menciona que Weber manifiesta su interés por el carisma por primera vez en 1910, en una carta a Dora Jellinek, hija de su amigo jurista desde su época de Heidelberg, Georg Jellinek.

Durante los años 1917 a 1919, Weber publica en la revista *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialforschung* (*Archivo para las Ciencias Sociales y la Investigación Social*) los ensayos sobre el judaísmo antiguo que luego recogió su viuda Marianne Weber en el libro *Judaísmo Antiguo*, publicado en 1921. Esta obra

---

<sup>8</sup> Sin embargo, la glorificación de la pobreza apostólica, de los discípulos elegidos por Dios mediante la predestinación, que provenía del ejemplo de los apóstoles como misioneros, tropieza con otro obstáculo. Significaba efectivamente una revalorización de la *consilia evangelica*.

<sup>9</sup> Por otro lado, visto desde la perspectiva de los trabajadores, la pluralidad pietista de Zinzendorff, por ejemplo, ensalzaba al trabajador leal a su profesión, indiferente a la ganancia, que se ajustaba en su vida al modelo apostólico y se hallaba, por consiguiente, ungido con el carisma de los discípulos.

sobre la religión judía como base del cristianismo se sitúa dentro de su investigación sobre la historia de las religiones. A esta misma serie pertenecen sus estudios sobre las religiones china e hindú, así como la ya citada sobre el protestantismo. En *Judaísmo Antiguo*, Weber se refiere en varias ocasiones al carisma, y aproxima el concepto desde diferentes ángulos. Trata del necesario liderazgo carismático que deben poseer y demostrar continuamente los *sheiks*, jeques, en las *sib* o tribus beduinas, para mantenerse en el puesto (1921, p.11). Este liderazgo en las *sibs*, cuando lo constituye un grupo de notables, puede estar basado en el poderío militar o en la riqueza (1921, p.17). En las tribus de pastores israelíes también se seguía al líder que poseía carisma adquirido en la guerra, o por conocimiento de la ley (1921, p.40), que más tarde pasó a ser hereditario (1921, pp.18, 99). Weber también trata del carisma divino que tenían los profetas (1921, p.294), que describe como un “tormento” al ser el profeta el receptor de los mensajes de Dios.

Pero es en *Economía y Sociedad*, publicada en 1922 tras su muerte, donde Weber cimenta el concepto de carisma sobre el que el corpus doctrinal basa su desarrollo teórico posterior, así como su aplicación práctica actual. *Economía y Sociedad* creció hasta convertirse en la obra principal de su vida, en la que invirtió sus últimos diez años. Como señala Swedberg (2006, p.64), el trabajo está formado por manuscritos de diferentes periodos en la vida de Weber, que fueron unificados por varios editores después de su muerte. Incluso el título no es necesariamente el que habría querido el autor. La lectura de la obra, de 1.245 páginas en español, revela repeticiones innecesarias de definiciones y madejas de conceptos que una revisión final por el autor habría evitado. Encontramos, por ejemplo, tres lugares en el texto en los que se repite la clasificación de los tipos de autoridad (pp.172, 706, 1057).

Weber escribió *Economía y Sociedad* en dos periodos: lo que sería después la segunda parte, entre 1910 y 1914; y la primera parte, desde 1918 hasta su muerte en 1920. Weber dejó esta parte sin acabar. La primera parte contiene una exposición de términos y categorías sociológicas, incluyendo los tres tipos de autoridad entre los que se encuentra la carismática. La segunda parte desarrolla, desde el punto de vista histórico, la sociología de la religión, la economía, la ley y las organizaciones sociales. Baier, Lepsius, Mommsen y Schluchter (1999) aportan una visión más detallada de la

génesis de la obra. Originalmente, Weber pretendía estructurarla en tres partes, economía y derecho; economía y grupos sociales; y economía y cultura. Las tres iban a formar parte de una recopilación en varios volúmenes de escritos de varios autores, titulada *Handbuch der Politischen Ökonomie (Manual de Política Económica)*, editada por el reconocido editor de publicaciones académicas Paul Siebeck. Desde 1912, y aprovechando el retraso que se estaba produciendo en la entrega por parte de los demás autores, Weber cedió parte de su cometido a otros autores para concentrarse en el libro primero de la recopilación, sobre los aspectos fundamentales de la economía, que se debería titular *Economía y Sociedad*. En ese momento, el plan de trabajo de Weber contenía ocho partes:

1. Categorías de los órdenes sociales.
2. Hogar y empresa.
3. Vecindario y comunidad.
4. Comunidades étnicas.
5. Comunidades religiosas.
6. Formación de la comunidad a través del mercado.
7. La asociación política.
8. Los tipos de dominación. La dominación política y hierocrática. La dominación no legítima. Tipología de las ciudades. Desarrollo del estado moderno. Partidos políticos modernos.

Weber pretendía reunir entonces una teoría de la organización social que relacionara todos los tipos de organización con la economía, además de una teoría del Estado y la dominación. De este planteamiento de estructura, Weber dijo que “I venture to assert that there has been nothing like it, not even a “precedent” for it” (Me atrevo a afirmar que no ha habido nada como esto, ni siquiera un “precedente”) (Baier et al., 1999, p.106). Tampoco había un precedente en la obra del mismo Weber, quien nunca escribió un libro suficientemente organizado, como menciona Roth en la introducción a la traducción inglesa de *Economía y Sociedad* de 1978 (Weber, 1922b, p.cvii).



El inicio de la primera guerra mundial trastornó los planes de Weber, que no volvió a dedicarse por completo a escribir hasta 1919, el año anterior al de su muerte. Escribió en esos dos años tres capítulos, dejando un cuarto inacabado y sin establecer un plan en el que encajar el resto del material que contenían sus manuscritos. Fue Marianne Weber quien recopiló y organizó el texto en tres partes, según lo que creía eran los designios de su marido y aportando los títulos de su propia creación. A partir de la edición de Marianne Weber, Johannes Winckelmann, director del Max Weber Institute en la Universidad de Múnich, supervisó la cuarta (1956) y la quinta (1972) edición del libro, de nuevo cambiando el orden de acuerdo con lo que él creía eran las intenciones de Weber.

En resumen, la autoría material de *Economía y Sociedad* es de Max Weber, mientras que la autoría de la estructura es variable según tomemos una u otra edición. De ahí la impresión general de que *Economía y Sociedad*, posiblemente la obra cumbre de la sociología del siglo XX, y tan relevante para nuestro estudio del carisma, aporte, además de innumerables conceptos, un buen número de cuestionamientos. Como dice Parsons del trabajo de Weber, “It is not a rounded system, logically perfected and finished, but a great pioneer work” (No es un sistema pulido, perfeccionado y acabado con lógica, sino un gran trabajo pionero) (1949, p.502).

La edición en español que seguimos en esta investigación, de Medina, Roura, Imaz, García y Ferrater, de 2002, es la traducción al español de 1964 de la edición en alemán de Winckelmann de 1956. En ella aparece por primera vez en el texto la definición del dominio carismático al contrastarlo con los otros dos tipos de dominación que establece Weber:

Existen tres tipos puros de dominación legítima. El fundamento primario de su legitimidad puede ser:

1. De carácter racional: que descansa en la creencia en la legalidad de ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad (autoridad legal).

2. De carácter tradicional: que descansa en la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones que rigieron desde lejanos tiempos y en la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad (autoridad tradicional).

3. De carácter carismático: que descansa en la entrega extracotidiana a la santidad, heroísmo o ejemplaridad de una persona y a las ordenaciones por ella creadas o reveladas (autoridad carismática). (ES, p.172)

En varios momentos anteriores en el texto, Weber se refiere al carisma sin definirlo, tan solo aportando entre paréntesis la aclaración poco reveladora de “mágico” (ES, p.112). Es en este pasaje sobre los tipos de dominación donde se establece el concepto de autoridad carismática, por oposición a los otros dos tipos de dominación legítima: la racional o legal, como podría ser la democracia, y la tradicional, como podrían ser la monarquía y el dominio patriarcal en general.

Mommsen (1974, pp.74-75) apunta que la teoría de los tres tipos de dominación legítima tiene su origen intelectual en la teoría de Aristóteles de las tres formas de gobierno circular: de la monarquía a la oligarquía, y de esta a la democracia, para volver a la monarquía, teoría que habría sido transmitida a través de autores como Maquiavelo y Hegel, para acabar siendo retomada por el neo romanticismo alemán, de donde la habría tomado Weber. Bendix sugiere que Hegel supone la mayor influencia en la visión de la realidad de Weber: la dominación carismática y la dominación tradicional como contraste y fuente del desarrollo de la dominación racional (1962, p.387).

Weber relaciona la dominación racional con la burocracia que, como hemos visto, creía que acabaría con la libertad del individuo, en una “jaula de hierro” (Weber, 1902, p.181), denominación que populariza Talcott Parsons en su traducción al inglés *iron cage*. Mommsen plantea que, para Weber, la democracia parlamentaria no consistía en la autodeterminación de la gente, sino en llevar al poder a políticos carismáticos, en lugar de a burócratas (1974, p.87). Weber (1919, p.35) distingue entre democracia “con líder”, que supone la existencia de una maquinaria de partido capaz de elevar a un líder al poder, y la democracia “sin líder”, que significa el dominio por parte de políticos profesionales sin las cualidades carismáticas que hacen al líder.

En la dominación racional, se obedece a las normas y no a la persona (ES, p.706). En la dominación tradicional y en la carismática, por el contrario, se obedece a la persona, bien se base esa obediencia en la “santidad de la tradición” (dominación tradicional), o en la “consagración a lo extraordinario, en la creencia en un *carisma*, es decir, en la efectiva revelación o gracia concedida a ciertas personas en tanto que redentores, profetas y héroes de toda clase” (ES, p.706, énfasis en el original). Nótese que aquí Weber utiliza la palabra gracia, en línea con la definición de carisma de Pablo que hemos visto, y siguiendo el rescate del término que hace Sohm, a quien menciona pocas líneas más adelante (ES, p.712), como hemos visto al referirnos a la relación entre ambos autores. Aunque Weber no aproxima el concepto desde la religión, es clara, como destaca Boss (1976, p.303), la influencia de la interpretación cristiana del término. En el desarrollo de la sociología del Estado, más adelante en la obra, vuelve a identificar el carisma con el “don de gracia personal extraordinario” (ES, p.1057).

En la definición más extensa del concepto en *Economía y Sociedad*, carisma es:

(...) la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas – o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro – o como enviados del [sic] Dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder. (ES, p.193)

Weber señala, inmediatamente después de explicar por primera vez los tres tipos de dominación, que no se encuentran en forma “pura”, sino que se combinan en las “diferentes formas que se encuentran en la realidad histórica” (ES, p.706); y también, al hablar sobre el feudalismo, “dominaciones *absolutamente carismáticas* (o solo carismático-hereditarias) son igualmente raras. De una dominación carismática – como con Napoleón – *pueden* provenir directamente el más estricto burocratismo o toda suerte de organizaciones prebendarias y feudales” (ES, p.211, énfasis en el original; también se destaca este aspecto en Weber, 1919, p.5). De hecho, Weber

establece que la gran mayoría de las relaciones de dominio de carácter legal son una combinación de las tres formas de dominio: “La habituación tradicional y el “prestigio” (carisma) figuran al lado de la creencia – igualmente inveterada últimamente – en el significado de la legalidad formal” (ES, p.713, énfasis y aclaración en el original). En esta línea, Schlesinger (1964, p.10) se refiere a la medida, a su juicio desproporcionada, en la que se extendió el análisis del liderazgo político en base a los tres tipos ideales de Weber, reforzando la “European inability to cope intellectually with the problems of democratic leadership” (inhabilidad europea para hacer frente a los problemas del liderazgo democrático) – esto en la época de líderes que no cumplen los criterios de Weber del dominio carismático, aunque a primera vista podría parecerlo, como Adenauer en Alemania, De Gaulle en Francia y Eisenhower en los Estados Unidos. En realidad, como apunta Rustow (1970, p.17), la pregunta no es si un régimen es carismático, sino hasta qué punto es carismático en un momento determinado. La yuxtaposición de los tres tipos de dominio que postula Weber apunta a la inestabilidad inherente a la dominación carismática, que veremos a continuación.

La dominación racional o legal es la que existe en una empresa privada, o en cualquier equipo organizado de manera jerárquica (ES, p.707). Es decir, en la empresa el líder puede ser carismático o no, pero en cualquier caso la base de su autoridad no es ese posible carisma, sino las normas que rigen en la compañía. Weber propone la burocracia como el tipo técnicamente más puro de dominación legal.

La dominación carismática se ejerce “en virtud de la devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma)” (ES, p.711). En este pasaje pone como ejemplos al profeta, al héroe guerrero y al gran demagogo. Más adelante incluye también al héroe en la caza, pero, en cualquier caso, estas áreas constituyen para Weber el área “mundana” del caudillaje, siendo la magia su ámbito “espiritual” (ES, p.712). Esta dicotomía entre lo físico y lo anímico en el líder carismático aparece únicamente aquí, indicando tal vez un apunte que Weber pretendía desarrollar más adelante. Weber aporta numerosos ejemplos del líder carismático: guerreros bizantinos posesos, chamanes, el fundador de los mormones Joseph Smith, el

periodista alemán Kurt Eisner (ES, pp.193-194), el “hombre fiero nórdico”, Cleón, Napoleón, Jesús, Pericles (ES, p.713), el héroe irlandés Cuchulain, Aquiles, o el “energúmeno” (*berserker*) árabe antes de la batalla (ES, p.848).

### **2.6.5. Derivadas e incógnitas de la dominación carismática en Weber**

Además de la diferenciación con el resto de formas de dominación pura, podemos distinguir en la obra de Weber cinco aspectos de la dominación carismática, que perfilan su concepto del carisma y el desarrollo posterior por los autores, y que afectan al modo en el que aproximamos el tema como esencia de nuestra investigación. Estos serían lo extraordinario del carisma, la necesidad de una situación de crisis previa al surgimiento del liderazgo carismático, la habituación o rutinización del carisma, la desaparición del carisma en el líder y la cuestión sobre si el carisma reside en el líder o en los seguidores.

#### **2.6.5.1. El carisma como cualidad extraordinaria**

Como ya hemos visto, especialmente al estudiar las diferencias de aproximación al carisma entre Weber y Sohm, el carisma para Weber es lo opuesto a lo habitual. Al igual que se alejan de la burocracia como forma de ordenación racional del Estado, los portadores del carisma se desvinculan del mundo. La dominación carismática es lo contrario de la dominación cotidiana, tan ligada a las necesidades mundanas. Weber cita la prohibición en los jesuitas de poseer bienes, y el celibato del sacerdote y del caballero de una Orden, para ilustrar este alejamiento de los bienes materiales, “de los cometidos ordinarios y de todo deber familiar” (ES, p.850). Las necesidades normativas se satisfacen caso a caso, “originalmente solo juicios de Dios y revelaciones” (ES, p.195). De ahí la frase de Jesucristo “estaba escrito, pero yo en verdad os digo”, que ofrece Weber como ejemplo de la ausencia de jurisdicción en la dominación carismática pura. La economía no es una preocupación para el líder carismático ni para sus seguidores, hasta que necesariamente se asienta la burocracia en la organización. “El carisma puro es

específicamente extraño a la economía” (ES, p.196). Esto no quiere decir que el líder carismático y sus seguidores no busquen el sustento, pero este llega a través del botín, el mecenazgo, la mendicidad, o la extorsión violenta o pacífica. “El carisma rechaza como indigna toda ganancia racional sistemática y, en general, toda economía racional” (ES, p.849). Esta manera de despreciar una necesidad básica se asemeja a lo que Brooks (1981) llama “parody display”, o parodia de la ostentación, que consiste en mostrar que se está tan por encima de la ostentación que se ridiculiza esta.

Sin embargo, en su conferencia a la Asociación Libre de Estudiantes de Múnich en 1919, *La Política como Vocación*, Weber apunta que esta manera de ganarse el sustento es un hecho extraordinario, puesto que el líder y sus seguidores recurren en general a la riqueza proveniente de las rentas (Weber, 1919, p.10). Loewenstein, cercano personalmente a Weber en vida, plantea que el concepto de carisma en Weber es tan extraordinario, que es difícil que exista en nuestra época. Rechaza calificar de carismáticos a Bismarck, F.D. Roosevelt, J.F. Kennedy o De Gaulle, y pone en duda que Hitler fuera carismático. Para Loewenstein, “personality is by no means equivalent to charisma” (tener personalidad de ninguna manera es equivalente al carisma) (1965, p.78). Plantea que el carisma es difícilmente detectable en el occidente cartesiano, al estar ligado a ambientes mágico-religiosos como los que existían en la época postcolonial en África.

Loewenstein aporta, además, otras dos razones de la aparente reducción en la frecuencia de aparición del carisma. Por un lado, la democracia plebiscitaria hace que haya menos oportunidades de que destaquen los líderes carismáticos; y, por otro lado, los medios de comunicación de masas hacen más visibles a los líderes, revelando sus defectos y disminuyendo el aura de excepcionalidad que podían tener personajes como Luis XIV, conocido en persona tan solo por unos pocos y a través de habladurías por muchos. A pesar de buscar el purismo en la concepción del carisma, Loewenstein aporta una visión más bien particularista, identificando como carismáticos a personajes contemporáneos de su elección, cuyo carisma podríamos fácilmente rebatir, como Juan XXIII o el director de orquesta Arturo Toscanini. En el

polo opuesto, y revelando de nuevo la amplitud del concepto, Schweitzer cree que el siglo XX, al que llama “the age of charisma” (el siglo del carisma), ha dado más líderes carismáticos que ningún otro (1984, p.1). Bensman y Givant distinguen entre el carisma extraordinario como lo estableció Weber, y la “political presence” (1975, p.599), siendo para estos autores el carisma fuera de la esfera de Weber un concepto preciso para describir determinadas personalidades hechas públicas por los medios de comunicación, pero diferente al establecido por Weber.

### **2.6.5.2. El carisma surge de una situación de crisis**

Weber menciona en *Economía y Sociedad* que el dominio carismático:

(...) es siempre el resultado de situaciones singularmente extremadas – especialmente de situaciones políticas o económicas, o psíquicas internas, sobre todo religiosas –, y se origina por una excitación común a un grupo de hombres, excitación surgida de lo extraordinario y tendiente a la consagración al heroísmo, de cualquier clase que sea. (ES, p.856)

A pesar de que Weber indica este requisito expresamente una sola vez, en comparación a las numerosas ocasiones en las que se refiere en su obra al resto de características del dominio carismático, la situación de crisis previa es común en el planteamiento de los autores sobre el tema. Para Bendix (1960, p.300), la situación de emergencia en la que surge el liderazgo carismático crea la excitación colectiva que hace que los seguidores se rindan al líder. Pero no solo encontramos la necesidad de un líder carismático en situaciones extraordinarias, sino también en ocasiones en las que los seguidores potenciales experimentan una disrupción del orden social o cultural, y en las que buscan los mensajes y los signos que simbolizan ese orden al que ansían volver (Shils, 1965, pp.202-212).

Eisenstadt (1968, p.xxviii) resume esas situaciones en cuatro: cambios que suponen la transición de una esfera institucional a otra, o situaciones de actividad simultánea en varias esferas institucionales o en sus subsistemas; situaciones en las que varios de esos subsistemas tienen que estar conectados con los valores centrales de una sociedad; situaciones en las que los individuos se enfrentan a una elección

entre varios roles; y situaciones en las que la rutina de un grupo es interrumpida o está en peligro. Para Tucker (1970, p.83), hay tres tipos de angustia que un líder carismático puede solucionar: miedo (por ejemplo, a perder la vida), ansiedad (si, por ejemplo, se sufre una crisis de identidad) – que Willner denomina “psychic distress” (1984, p.45) –, y terror existencial (por ejemplo, cuando se interrumpen los rituales a los que el individuo está acostumbrado). En esta última situación de terror existencial, podemos suponer que el individuo pierde la impresión que tiene de su propia eficacia. Madsen y Snow sugieren que se recurre entonces al “proxy control” (control efectuado por otros) (1991, p.14), expresión acuñada por el psicólogo Albert Bandura. El individuo cede el control a otra persona que muestra mayor seguridad, esperando poder influir en la situación, aunque sea ligeramente, a través de esa persona (Bandura, 1982, p.142). Boss (1976, pp.310-311) destaca que los líderes carismáticos más relevantes en la historia, como Jesucristo, Gandhi, Nasser o F.D. Roosevelt, han surgido de situaciones de crisis. Podríamos añadir aquí a Lincoln, Churchill, Hitler e, incluso, a Obama si consideramos como crisis la debacle financiera de 2008 en los Estados Unidos. La situación de crisis favorece al aspirante al puesto de líder, puesto que, en esa situación, se le atribuye más carisma que a quien ocupa el puesto (Williams, Pillai, Lowe, Jung y Herst, 2009, p.80).

### **2.6.5.3. La habituación del carisma: rutinización**

El carisma puro, como hemos visto, tiende a fundirse con los otros dos tipos de dominación legítima. La manera en la que esto ocurre es la rutinización del carisma, y obedece a dos causas: el interés ideal o material de los prosélitos en mantener la comunidad; y el interés, también ideal, “más fuerte”, y el material “todavía más intenso” del cuerpo administrativo en mantener la relación “de manera que quede cimentada su propia posición ideal y material sobre una base *cotidiana* duradera” (ES, p.197, énfasis en el original). Se da la paradoja de que el liderazgo carismático da paso a su rutinización, pero el carisma aparece sin cesar en la historia (Bendix, 1960, p.326). De nuevo Weber señala el aspecto de don natural del carisma: “Una gracia rigurosamente personal se convierte en una cualidad transferible, adquirible o no vinculada a una persona en cuanto tal, sino al titular de un cargo o a un sustituto sin



tener en cuenta a la persona” (ES, p.869). Weber establece siete formas de rutinización del carisma (ES, pp.197 y ss., 715 y ss., 869 y ss.):

- Buscar un nuevo líder, como al sucesor del Dalai Lama.
- Por revelación divina, como en el oráculo en el que se señaló a Saúl como rey de Israel.
- Por designación del sucesor por el líder carismático actual, como en la promoción de las magistraturas romanas.
- Por la tramitación por parte del cuadro administrativo reconocido por la comunidad, como en la designación de obispos y reyes en Occidente.
- Por la idea de que el carisma se hereda, con la dificultad de determinar quién entre la prole es el heredero carismático, como en las monarquías hereditarias. Es lo que ocurrió, por ejemplo, en Cuba con la sucesión de Fidel Castro por su hermano Raúl. Aún antes del traspaso de poderes, la dictadura castrista ya se había transformado desde carismática en dominación de tipo racional (Eckstein, 1994, p.20), en un claro ejemplo de rutinización.
- Por la idea de que el carisma es inherente al cargo, y se transfiere entre los ocupantes del cargo mediante medios mágicos, como ocurre con la imposición de manos en el sacerdocio.
- Mediante la incorporación del carisma en los discípulos, que quieren vivir materialmente de la vocación, a través del reclutamiento que incluye pruebas de iniciación en las que se despierta el carisma. Son las prácticas que tienen lugar en las “casas de varones”, como la que frecuentaba Weber en su época de universitario en Heidelberg.

La rutinización comienza “a más tardar con la desaparición del portador del carisma” (ES, p.714), y pasa a los sucesores convirtiéndose la relación de dominio en cotidiana.

En definitiva, para Weber el carisma es necesariamente temporal en cuanto que desemboca en dominio racional o tradicional. La burocracia toma las riendas y

los discípulos se convierten en funcionarios del Estado y del Partido: “El dominio carismático “puro” es, en un sentido enteramente específico, algo inestable, y *todas* sus alteraciones tienen, en última instancia, el mismo origen” (ES, p.857, énfasis en el original). El carisma se abandona a lo cotidiano y a los intereses económicos: “Si el movimiento que ha arrancado a un grupo dirigido carismáticamente del círculo de lo cotidiano refluye otra vez en este último, el puro dominio del carisma queda cuando menos refrenado, trasladado al campo de lo “institucional” y falseado” (ES, p.856). Como señala Mitzman,

Within the Weberian vision of the world, whose leitmotiv is the birth and rise to world dominance of the capitalist spirit, whose catalyst is the ethic of Calvinism, and whose dreary outcome is the “iron cage” of total rationalization, charisma has no place whatever. (1970, p.190)<sup>10</sup>

Esta es la visión derrotista de la “jaula de hierro”, que desde otra óptica más optimista podemos considerar, simplemente, como el resultado de la lógica evolución de una situación inestable como lo es el liderazgo carismático.

Llevado al extremo, la rutinización del carisma hace que se pueda llegar a percibir a un líder como carismático, aunque no lo sea, simplemente porque es el líder, puesto que el poder es una fuente de “phenomena that resemble the effects of charisma without actually being such” (fenómenos que evocan los efectos del carisma sin ser en realidad tales) (Tucker, 1970, p.78). Lindholm mantiene que Weber propugna dos tipos de carisma, el personal y el institucional (1990, p.24), que ocurre una vez rutinizado el carisma personal. En la misma línea, Friedrich apunta que Weber, forzado por la evidencia empírica y por las implicaciones del concepto, se ve forzado a introducir que existe el carisma institucional, además del personal (1961, pp.12-13, 22). Sin embargo, la lectura de Weber revela que el carisma institucional es meramente la continuación del carisma personal, no otro tipo que coexiste por sí solo. Turner, cuestionando la institucionalización del carisma, se pregunta por la

---

<sup>10</sup> En la visión *weberiana* del mundo, cuyo leitmotiv es el nacimiento y ascenso al dominio mundial del espíritu capitalista, cuyo catalizador es la ética calvinista, y cuyo temible resultado es la “jaula de hierro” de la racionalización total, el carisma no tiene sitio de ninguna manera.

incongruencia de que el líder carismático pueda querer dejar su liderazgo, instituyendo medios propios de los otros tipos de dominación, como los salarios, cuyo uso necesariamente disminuye el carisma del líder (1993, pp.241-242).

Madsen y Snow distinguen dos etapas en el proceso de rutinización del carisma. En la primera, aparecen intermediarios entre el líder y los seguidores, mientras se desarrolla la estructura de poder. En la segunda etapa, la respuesta carismática se dispersa, y los intermediarios comienzan a verse a sí mismos como especiales, con lo que adquieren parte de ese carisma del líder (1991, pp.25-32). Estos intermediarios constituirían lo que Shils denomina “the more widely dispersed, unintense operation of the charismatic element in corporate bodies governed by the rational-legal type of authority” (la operación más dispersa, menos intensa, del elemento carismático en organizaciones corporativas gobernadas por el tipo de autoridad racional-legal) (1965, p.202). Varios autores destacan el papel de la imaginaria en la transmisión de la autoridad carismática, siguiendo la estela de Shils. Entre ellos, Geertz (1985) estudia los reinados de Isabel Tudor en Inglaterra, Hayam Wuruk en Java y Hassan I en Marruecos:

It is these – crowns and coronations, limousines and conferences – that mark the center as center and give what goes on there its aura of being not merely important but in some odd fashion connected with the way the world is built. (1985, p.15)<sup>11</sup>

Wortman (1985), destaca el mismo papel de la ceremonia y la pompa en la impresión de carisma en la corte zarista, donde se buscaba que las celebraciones imperiales tuvieran un énfasis secular, para celebrar la preeminencia del monarca.

Asimismo, Cannadine resalta cómo la reina Victoria “inventó” la tradición en Inglaterra desde 1877, convirtiendo los carruajes reales, entre otras cosas, en objetos de “cuento de hadas” (1985, p.215). Para Agulhorn (1985), en su estudio de la Francia

---

<sup>11</sup> Son estas – las coronas y las coronaciones, las limusinas y las conferencias – las que marcan el centro como centro y dan a lo que está pasando allí su aura de ser no simplemente importante, sino de alguna manera extraña de estar relacionado con el modo en el que está construido el mundo.

postrevolucionaria, la bandera, la personificación del Estado en la cabeza del gobierno, los símbolos visuales y los notables históricos constituyen la imagería que reviste de poder político a la administración. Elliott (1985) estudia cómo Olivares se asegura de poner en marcha en la corte de Felipe IV las reglas de etiqueta y los protocolos que resaltan la compostura del monarca. Lindholm llama la atención sobre el ritual que aplicaba Hitler a las grandes convocatorias del Partido Nazi, designando santuarios, centros de peregrinación y banderas “sagradas”, así como la liturgia de sus conferencias masivas. Estas debían ser celebradas en locales con cabida menor a la asistencia prevista, para dar la sensación de lleno; un tercio de los asistentes debían ser miembros del Partido, para contagiar su entusiasmo al resto y, con el mismo propósito, las mujeres debían situarse en las primeras filas, por su mayor propensión a emocionarse. Hitler se dirigía al público únicamente de noche, tras horas de espera del público acompañadas de música marcial (1990, pp.102-104). Katz y Dayan (1986, pp.135-144) establecen tres tipos de ceremoniales: concursos, donde gana uno, como en los debates electorales; conquistas, donde el líder se enfrenta a situaciones peligrosas o a misiones imposibles, como Juan Pablo II visitando Polonia como papa por primera vez; y las coronaciones, ritos iniciáticos de grandes personalidades, donde “the mysteries of traditional ceremony harness and channel the forces of nature, assuring the continuity of society” (los misterios de la ceremonia tradicional dominan y encauzan las fuerzas de la naturaleza, asegurando la continuidad de la sociedad) (p.144).

El énfasis que pone Weber sobre la rutinización del carisma apunta a una carencia en su teoría de la dominación carismática. Como señala Blau, Weber se preocupa de la transformación del carisma en otros sistemas de dominación, pero no incluye un análisis detallado de las condiciones y los procesos que llevan antes a la dominación carismática. Weber “has no theory of revolution” (no tiene una teoría de la revolución) (1963, p.309). Desde nuestro punto de vista, esta es una de las claves por las que el concepto de liderazgo carismático es tan maleable en el corpus sobre el liderazgo, que estudiaremos más adelante. La otra razón fundamental es que Weber no dejó claro si el carisma reside en el líder o en la percepción que del líder tienen sus seguidores, como veremos en el punto 2.6.5.5.

#### **2.6.5.4. La desaparición necesaria del carisma en el líder**

Para que ocurra el dominio carismático, tiene que existir primero una situación problemática en la que el líder carismático aparezca como el remedio de la situación. La entrega al líder es “plenamente personal y llena de fe surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza” (ES, p.194). Y también: “La creación de un dominio carismático en el sentido “puro” antes descrito es siempre el resultado de situaciones singularmente extremadas (...)” (ES, p.856). El caudillo muestra su heroicidad o su ejemplaridad, y sus fieles le siguen porque resuelve el problema. Pero, ligado a la rutinización del carisma, si el líder carismático deja de mostrar las habilidades carismáticas o no consigue los resultados esperados por sus seguidores, su atractivo desaparece:

Si falta de un modo permanente la corroboración, si el agraciado carismático parece abandonado de su Dios o de su fuerza mágica o heroica, le falla el éxito de modo duradero y, sobre todo, si su jefatura no aporta ningún bienestar a los dominados, entonces hay la probabilidad de que su autoridad carismática se disipe. Este es el sentido genuinamente carismático del imperio "por la gracia de Dios". (ES, p.194)

Weber cita el ejemplo del monarca chino, amenazado en su posición por las calamidades naturales que podrían asolar su reino, tales como sequías, inundaciones o pérdidas de cosechas. Si la calamidad persistía, podía ser destronado y, eventualmente, sacrificado (ES, p.713). La autoridad carismática es inherentemente inestable: “(...) pero le abandonan sus adeptos, pues el carisma puro no reconoce ninguna otra “legitimidad” que la derivada de la propia fuerza que incesantemente se justifica” (ES, p.850). Es decir, que el carisma no se tiene para siempre, sino que depende de que se pueda demostrar en todo momento. Si el líder carismático no puede mantener sus éxitos o sus demostraciones de poder, cae irremediablemente. Es el caso de los dictadores en el siglo XX, o de Savonarola en Florencia en el siglo XV, repudiado por la muchedumbre ante su incapacidad de vencer al fuego (Sennett, 1975, p.180). La rebelión auténtica “is the briefest of holidays” (son las vacaciones más cortas que hay) (Peters, 2010, p.516).

También puede ser la organización la que busca amortiguar el carisma del líder, como ocurría en Roma con los generales victoriosos que podrían desestabilizar la república. Los triunfos, como se denominaba a las celebraciones de las victorias de los generales al regresar a Roma, incorporaban símbolos que buscaban reducir el aura victoriosa del general, como el del esclavo que acompañaba al general en su carro en la procesión, sujetando la corona del triunfo mientras repetiría “mira atrás” – al pasado vacío de victorias (Migone, 2012, p.55), o “recuerda que eres solo un hombre” (Beard, 2015, p.277).

### **2.6.5.5. ¿El carisma depende del líder, o de sus seguidores?**

#### **2.6.5.5.1. Weber deja amplio espacio para la confusión**

El corolario de los dos aspectos anteriores – la rutinización del carisma y el fin de la autoridad carismática, aún con el líder carismático ejerciendo, cuando pierde sus dotes mágicas –, es que el carisma depende por completo de la aceptación de los seguidores del líder carismático. Efectivamente, el carisma es un aspecto extraordinario de una persona, pero no es nada si los seguidores no aceptan al líder como carismático, o si no se dan las circunstancias que hacen relevante su carisma. Weber establece explícitamente esta necesidad de que los seguidores acepten que existe ese carisma en el líder:

El modo como habría de valorarse “objetivamente” la cualidad en cuestión, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa es cómo se valora “por los dominados” carismáticos, por los “adeptos”. (ES, p.193, énfasis en el original)

La validez de la autoridad carismática “descansa en realidad por completo sobre el *reconocimiento*, condicionado por la “corroboración” de los dominados, que ciertamente tiene carácter de deber frente a los calificados y, *por lo tanto, legítimos*” (ES, p.214, énfasis en el original). La misma definición del dominio carismático ya

contiene este componente de acción en los seguidores, al mencionar la “entrega” al líder, también repetida de otra forma al hablar de la sociología de la dominación: la “*devoción* afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales” (ES, p.711, énfasis nuestro). Y también: “La autoridad carismática se basa en la “creencia” en el profeta o en el “reconocimiento” que encuentran personalmente el héroe guerrero, el héroe de la calle o el demagogo, y cae con estos” (ES, p.713, énfasis en el original).

Efectivamente, el líder precisa tener cualidades que no son comunes para ser admirado y seguido. Sin embargo, las dotes carismáticas no sirven si no son reconocidas por los fieles. Aplicando esta visión del carisma, podemos entender porqué determinados líderes políticos son considerados carismáticos en sus países, pero ciertamente tendrían dificultad en conseguir el mismo nivel de reconocimiento en otros países, con seguidores potenciales muy distintos. Piénsese, por ejemplo, en Hugo Chávez, a quien fácilmente podríamos calificar como carismático durante su mandato en Venezuela, pero que difícilmente habría sido considerado como tal en España – salvando las distancias tanto políticas como situacionales. Rustow (1970, p.17) apunta el caso de J. F. Kennedy, carismático para la mayoría, pero no, por ejemplo, para los directivos de la industria del acero, quienes consideraban algunas de sus decisiones desastrosas para su sector.

En otros lugares en *Economía y Sociedad*, Weber también sitúa el reconocimiento del público como esencial para el liderazgo carismático: una lucha de caudillos “en última instancia solo se puede resolver por la *confianza* de la comunidad” (ES, p.712, énfasis en el original); o también “el “reconocimiento” puramente fáctico, más activo o más pasivo, de su misión personal” (ES, p.851, énfasis en el original).

Sin embargo, el texto induce en más de una ocasión a confusión. ¿Es realmente necesario el reconocimiento de los seguidores para que exista el carisma, o es inherente al personaje carismático, con independencia de que su carisma sea reconocido? Weber establece claramente aquí que el reconocimiento es la base de la autoridad carismática:

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento – nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe – por

parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por “corroboración” de las supuestas cualidades carismáticas – siempre originariamente por medio del prodigio. (ES, p.194, énfasis en el original)

Pero, a continuación, Weber apostilla que “el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el *fundamento* de la legitimidad, sino un *deber* de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad” (ES, p.194, énfasis en el original). En este pasaje se está contraponiendo el hecho de que el carisma precisa del reconocimiento de los seguidores para ser validado, con el hecho de que ese reconocimiento sea una obligación. Ahora bien, el hecho de que sea una obligación no excluye el que sea el fundamento de la legitimidad del carisma. Es decir, no son conceptos necesariamente contrapuestos. Es posible que Weber pretendiese resaltar la necesidad de que los “llamados” sigan al líder, pero en el proceso permite la confusión conceptual. De nuevo observamos el efecto sobre la comprensión del lector de la falta de edición en una obra inacabada.

En otros lugares en el texto encontramos la misma posibilidad de confusión terminológica, que puede desembocar en dualidades conceptuales. Así, al discutir la rutinización del carisma, “En su forma genuina la dominación carismática es de carácter específicamente extraordinario y fuera de lo cotidiano, representando una relación social rigurosamente personal, unida a la validez carismática de cualidades personales y a su corroboración” (ES, p.197). Aquí se destaca, por un lado, la necesidad de que exista una relación entre el líder y el seguidor, en la que se corroboren las cualidades del líder por parte del seguidor. Esto es, el carisma no existe sin que el seguidor lo considere como tal. Y, por otro lado, las cualidades personales deben ser válidas, es decir, que son las cualidades personales del líder las que validan su carisma, aunque Weber no especifica cuáles son esas cualidades.

Posiblemente la causa de esta confusión sobre el concepto tal como lo estableció Weber sea la ausencia de una revisión de *Economía y Sociedad* en su conjunto por el autor, como hemos apuntado más arriba. Joosse (2014, p.276) menciona la posibilidad de que la gramática contribuya a la confusión. Weber usa el pasivo con frecuencia, por lo que la exégesis del texto en inglés se presta a la dualidad



que hemos visto. Por ejemplo, al describir el carisma (1922b, p.241), “the leader is considered extraordinary” (el líder es considerado extraordinario), o al referirse a continuación a poderes “which are regarded as of divine origin” (que son considerados de origen divino). En la traducción al español ocurre lo mismo: “ (...) una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas naturales o sobrehumanas” (ES, p.193).

Joosse (2014, p.274) subraya la contradicción inherente en la definición misma de carisma: una cierta *cualidad de la personalidad individual*, en virtud de la que es *considerado* extraordinario. La dicotomía aparece de modo aún más claro cuando Weber explica los tipos de comunidad religiosa, al defender que el carisma debe poseerse en germen o crearse artificialmente (ES, p.329), pero sin referirse al necesario reconocimiento por parte de los seguidores para recibir su validez. Como explica Friedland (1964, pp.19-20), por un lado parece que Weber propone una teoría de la historia basada en el “gran hombre”, en la que los cambios se producen por la aparición de personas con dones especiales. Es decir, maneja una visión psicológica del carisma, y recuerda “a un psicólogo tratando sobre el liderazgo” (p.20). Pero, por otro lado, Weber requiere que ese carisma sea “socialmente validado”. También incorporando ambos lados del concepto, Lepsius ve el carisma como una cualidad específica de un individuo, a la vez que un patrón específico de relaciones sociales. De nuevo vemos aquí la confusión de términos que caracteriza esta discusión sobre el carisma como cualidad o como percepción: esa cualidad para Lepsius “is believed to be possessed by an individual” (se cree que la tiene un individuo), es decir, que necesariamente juega la percepción de los posibles seguidores para poder definir esa cualidad como extraordinaria (Lepsius, 1986, p.53).

Ellis (1991, p.306-307) busca simplificar el problema: si es un atributo de la personalidad, entonces, ¿qué más da lo que piensen los demás? Y si lo explicamos por el éxito, entonces el debate desemboca en un argumento circular: el éxito del líder es explicado por su éxito. Para Ellis, sin el efecto en los demás no existe el carisma. El planteamiento, desde nuestro punto de vista, es lógico: el presunto carismático, ¿sería carismático en una isla desierta? Ellis define el liderazgo carismático como una relación en la que B hace lo que quiere A, por las cualidades personales de A (1991,

p.308). Pero esta definición tan sencilla se topa con la contradicción inherente al hecho de que son las cualidades personales de A, no la percepción de esas cualidades personales por parte de B, lo que mueve a B a seguir a A. Como señala Jermier (1993, p.255), el concepto de carisma en Weber no tiene coherencia, y genera interpretaciones divergentes.

En el polo opuesto, Wilson quiere dejar claro que el carisma es “the social recognition of a claim. Charisma is a social phenomenon, not a psychological personality type” (el reconocimiento social de una afirmación. El carisma es un fenómeno social, no un tipo de personalidad psicológica) (1975, p.5), y que hablar de “personalidad carismática” es incurrir en una contradicción de términos. Wallis y Bruce (1986, pp.129-154), en su análisis del liderazgo de David Berg, fundador de la secta *Children of God*, intentan demostrar que el carisma reside en el reconocimiento de los seguidores. Sin embargo, y como consecuencia de la dualidad del concepto, parten de la base de que los seguidores reconocen un estatus y una identidad especial en el líder, quien, por lo tanto, las posee antes de que los seguidores le encumbren.

Buscando un esclarecimiento del problema por disciplinas, Wasielewski (1985, p.207) determina que la sociología, la antropología y la ciencia política explican el carisma por los seguidores del líder, mientras que la psicología y la teología lo explican por los atributos del individuo. Esta es una sobresimplificación, que ilustra las consecuencias de engendrar un concepto tan atractivo como difuso. En la misma línea, para Lindholm (1990, p.72-73), la determinación del carisma por los autores en el líder o en los seguidores viene determinada por el campo desde el que se analiza: la psicología haría radicar el carisma en el líder, y la sociología lo haría en el grupo.

Esta diferenciación por campos de la ciencia no funciona para autores como Schiffer, psicoanalista freudiano que resalta el papel de la masa en la elección del líder político (1973), Wallis (1982), sociólogo para quien las acciones del líder explican mejor el concepto de carisma que el comportamiento de los seguidores, o Rieff (2007), sociólogo que rescata los “regalos” que componen el carisma en la primera Iglesia, entre otros. Jermier (1993, p.218) destaca que incluso los autores que adoptan la perspectiva psicológica no limitan su análisis a la personalidad o la

apariencia, sino que además dan el mismo o superior énfasis a la perspectiva sociológica.

La posición de Lindholm en el debate sobre si el carisma reside en el líder o en los seguidores es intermedia, estableciendo que el carisma es, ante todo, una relación entre el líder y el seguidor, aunque repasa características que se dan en los líderes carismáticos que analiza (Lindholm, 1990, 94-155): Hitler; James Manson, el líder de la secta *The Family* que asesinó a varias personas en 1969, entre ellas a la actriz Sharon Tate; y Jim Jones, el líder de la secta *The People's Temple*, que protagonizó el suicidio colectivo de más de 900 personas en Guayana en 1978. Hitler y Jones eran expertos oradores. Manson y Jones provenían de una extracción social baja. Hitler y Manson tenían una mirada hipnótica. Hitler y Jones tenían visiones grandiosas del futuro. Jones tenía una energía aparentemente inagotable. Los tres eran propensos a tener fuertes explosiones emocionales.

Incluso una investigadora de la talla de Ann Willner, autora del texto post-Weber posiblemente más esclarecedor sobre la autoridad carismática en el terreno político, no despeja el dilema. Establece claramente que el liderazgo carismático es una relación entre el líder y sus seguidores, con cuatro características (1984, p.8): el líder es percibido como un superhombre; sus seguidores creen ciegamente en sus declaraciones; cumplen las directivas del líder al actuar; y le brindan una dedicación emocional total. Es decir, características claramente centradas en los seguidores. Sin embargo, más adelante en su obra Willner no se resiste a ofrecer varios atributos comunes a los líderes carismáticos que estudia. Willner adopta una postura equidistante, interesante y lógica: aunque la personalidad del líder no sirva para explicar el carisma, puede proyectar una imagen que dé lugar a la percepción de carisma en sus seguidores. Loewenstein (1965, p.77) propone una solución similar: la fuente del carisma está en el líder carismático, pero el carisma solo puede ser efectivo si provoca una respuesta en aquellos a los que se dirige. Las cualidades del líder carismático que expone Willner son posiblemente las más prácticas de cara a desarrollar una posible formación en carisma. Establece (1984, pp.61 y ss.) cuatro “factores catalíticos” que propician la aparición del liderazgo carismático, de los cuales dos propugnarían directamente que el carisma reside en los seguidores: que el líder

encarne mitos enraizados en la comunidad, y que realice actos heroicos. Los otros dos factores apuntan a que el carisma reside en el líder: por un lado, cualidades que le dan un aura poderosa o misteriosa. Estas serían:

- La energía, en apariencia inagotable, como la que le permitía a Fidel Castro pronunciar discursos de cuatro horas.
- La capacidad de mantener la compostura, como la que le permitió a F.D. Roosevelt permanecer impasible en un atentado contra su vida del que salió ileso; o la que exhibía Gandhi.
- La mirada hipnótica, como la que le atribuían a Hitler sus seguidores.
- Un intelecto claramente superior a la media. También, de manera sustitutiva, al menos la capacidad de memorizar para disponer así de una aparente riqueza cultural, como era el caso de Hitler o de Mussolini.
- Confianza en sí mismo. De los líderes a los que estudia, Willner destaca en este aspecto a Gandhi, Hitler, Mussolini, Sukarno y F.D. Roosevelt.

Y el segundo factor inherente al líder carismático en Willner es la habilidad oratoria, que en algunos casos es suficiente para convertir a los potenciales seguidores a la causa – como ocurría con Hitler: “Hearing Hitler was all it took to motivate a person to join the party” (Escuchar a Hitler era todo lo que se necesitaba para motivar a alguien a unirse a la fiesta) (Merkel, citado en Willner, 1984, p.57). Hitler se conducía hasta un estado cercano a la histeria durante sus discursos, intoxicándose con sus propias emociones y electrizando así a sus audiencias (Schweitzer, 1984, p.66). La oratoria que estudia Willner se limita al uso de lenguaje figurativo y a los efectos relacionados con el sonido de las palabras, como la repetición, el ritmo y la aliteración.

Del mismo modo, para Ratnam (1964) la vaguedad del término en Weber hace que quede espacio considerable para la confusión (p.342). Ratnam cree que los postulados de Weber implican que las cualidades del líder son irrelevantes para el estudio de la autoridad carismática. Sin investigar más a fondo, Ratnam sugiere que los líderes carismáticos tienen una personalidad diferente, que incluye el aspecto

físico, y poderes destacados de oratoria (p.347). Es curioso que, buscando razonar la importancia de las cualidades de líder en su transmisión de carisma, Ratnam, asumiendo el entorno social vigente entonces, dice que “It is for example most unlikely that a Negro, however close he may come to possessing the qualities looked for in a good President of the United States, will be elected to that high office” (Es, por ejemplo, muy improbable que un negro, sin importar cómo de cerca esté de poseer las cualidades que se buscan en un buen presidente de los Estados Unidos, sea elegido para ese alto cargo) (p.348).

Adair-Toteff (2005, p.195), Greenfeld (1985, p.120), McIntosh (1970, p.904) o San Juan (1967, p.279), entre otros, creen que Weber diferencia entre el carisma institucional del sacerdote, y el personal del profeta. De cualquier modo, esta distinción no resuelve el problema de si el carisma aparece en el líder por sí mismo, o por obra de los seguidores.

Shils (1965, p.201) se refiere a las cualidades extraordinarias del carisma, “vitales, cruciales”, que contrastan con la baja intensidad con la que aparecen en la vida diaria, pero sin especificarlas. Simplemente establece que la cualidad carismática de un individuo está en su conexión con una característica “muy central” de la existencia del hombre y del cosmos en el que vive, que tiene la capacidad de “initiating, creating, governing, maintaining, or destroying what is vital in man’s life” (iniciar, crear, gobernar, transformar, mantener o destruir lo que es vital en la vida del hombre). Es decir, nada concreto. Sí que implica que la esencia del carisma reside en los seguidores, puesto que su disposición a seguir al líder depende de su necesidad de encontrar el orden en la sociedad (1965, pp.204, 210). Shils llega hasta el extremo de atribuir carisma, “however small that share may be” (aunque sea muy pequeña esa participación), a todos los gobernados por una autoridad central carismática (1965, p.212). En su análisis del impacto del carisma en la economía de los países subdesarrollados, aparece la misma indeterminación al definir el carisma: “The essential spirit, the sacred of the society” (El espíritu esencial, lo sagrado de la sociedad) (1958, p.12), aunque señala que los líderes carismáticos son “strikingly vivid personalities and extremely sensitive” (personalidades llamativamente vívidas y extremadamente sensibles) (1958, p.4). Aunque Shils se refiere tangencialmente a

las cualidades del líder carismático, su aportación se centra en el carisma de las instituciones, lo que él denomina “carisma institucional” (1965, p.206), que no es el objeto de estudio central de esta investigación.

Desde el campo del psicoanálisis, Irvine Schiffer cae en la misma contradicción de atribuir el carisma a los seguidores y al líder. Establece que las fuerzas “irracionales” que llevan al carisma:

Rest neither in their entirety nor even predominantly within the personality of our leaders: rather they depend on the standards of education of people at large and on the degree to which such irrational forces express the fluctuating moods and sensitivities of an inherently ambivalent humanity. (1973, p.7)<sup>12</sup>,

para, a continuación, determinar las cualidades del líder carismático (pp.24-55). Algunas de las que ofrece dependen de alguna manera de los seguidores, como el que el líder carismático sea percibido como “extranjero” o, al menos, no familiar; que aparezca como ligeramente imperfecto; y que se enfrente a un adversario humano y no solo a una situación. También incluye Schiffer la relación entre los seguidores del líder carismático y el miedo a lo aterrador que postuló Freud (Schiffer, 1973, pp.72, 82-83), del que les libraría el líder. Pero otras son claramente relativas al líder mismo, con independencia de los seguidores: que tenga la convicción de que ha sido llamado para una misión; que pertenezca a una clase social superior; que tenga un atractivo sexual destacado; que su estilo de vida sea innovador; y, posiblemente la cualidad que más revela la contradicción de posiciones en Schiffer: que el líder sea un actor, que tenga un componente de farsante. Parece claro que si los seguidores potenciales perciben que quien pretende ser un líder está actuando, desaparece la autenticidad del posible líder, y con ella la posibilidad de que sea elevado a esa condición.

---

<sup>12</sup> No descansan, ni en su totalidad ni siquiera de modo predominante, en la personalidad de nuestros líderes: más bien, dependen de los estándares de educación de la gente en general, y del grado en el que esas fuerzas irracionales expresan los estados de ánimo fluctuantes y las sensibilidades de una humanidad que es inherentemente ambivalente.

Es posible que el líder carismático sufra de culpa edípica, habiendo tenido un padre poderoso pero distante, a la vez que una relación estrecha con su madre. Esta dualidad le llevaría a intentar superar al padre a toda costa. Lindholm (1990, p.62), plantea precisamente esta situación, aunque cita a Erikson (1970, p.64) para ilustrarla, cuando Erikson se está refiriendo a una situación diferente: la adolescencia de Gandhi, en la que no cumple sus obligaciones con su padre en su lecho de muerte. Sí que aplicaría desde luego a Hitler, de padre distante y agresivo y madre en exceso protectora (Kershaw, 2008, pp.1-13).

También dentro del campo del psicoanálisis, McIntosh busca ligar la teoría del liderazgo carismático de Weber con los principios de Freud, sin aclarar las cualidades del individuo carismático. Al igual que Schiffer, McIntosh declara que el carisma no es una cualidad, sino una experiencia, adjudicando así la decisión a los seguidores. Siguiendo los planteamientos de Shils, aunque sin mencionarlo, dice refiriéndose a los seguidores que “The outstanding quality of charisma is its enormous power, resting on the intensity and strength of the forces which lie unconscious in every human psyche” (La cualidad más destacada del carisma es su enorme poder, que descansa en la intensidad y en la fuerza de las energías que duermen inconscientes en toda psique humana) (1970, p.902). El proceso freudiano que llevaría a la relación entre el líder carismático y sus seguidores tiene cinco pasos: un estado de tensión psicológica porque el individuo no puede vivir de acuerdo a su ego ideal; la aparición de un líder sobre el que puede proyectar su ego ideal; un estado de euforia derivado de esta proyección, que es fácilmente atribuible al líder, con lo que se refuerza el vínculo con este; la comunión con el resto de seguidores por la afinidad que siente con ellos; y la asociación inextricable del bienestar psicológico del individuo con el estatus y el éxito de las creencias del líder (Dawson, 2006, pp.11-12).

En la misma línea de confusión entre cualidades del líder carismático y factores que logran que el grupo le siga, Sanders (2000), analiza ambas partes en su estudio del liderazgo carismático de Jesucristo y otros líderes religiosos, incluyendo, al revisar las cualidades del líder carismático, algunos factores que residen plenamente en el grupo. Así, junto a la llamada personal que oye el líder, los milagros, las enseñanzas, la llamada a los seguidores mediante la retórica y el ser inesperado en su

comportamiento (p.32), menciona también la situación de angustia por la que debe estar pasando el grupo para que se fije en el líder carismático como su solución, y la hostilidad que provoca el líder en algunos individuos (pp.31-68), punto este resaltado igualmente por Tucker (1970, p.22).

Eatwell (2007, pp.6-10), analizando el fascismo en el periodo de entreguerras, relaciona varios aspectos que encuentra son comunes en Hitler y en Mussolini: de nuevo la visión “misionera”, a pesar de que, en nuestra opinión, el poder coercitivo de los regímenes de Hitler y de Mussolini podría desvirtuar la necesidad de esta cualidad en el líder; una “jerarquía simbiótica”, mediante la que los líderes pueden aparecer como personas normales, listos a obedecer los designios del pueblo, de manera que los seguidores se sienten más cercanos al líder; una demonización maniquea de los adversarios, aunque esta cualidad podríamos fácilmente enmarcarla en el lado opuesto al de las cualidades personales del líder, como una apreciación de los seguidores; y, por último, una “presencia personal” o “magnetismo”, que incluye también algunos aspectos mencionados por otros autores: mirada hipnótica, una imagen de hombre de acción, poder de oratoria, y puntos de vista respaldados por datos y expresados con confianza.

En el lado opuesto a estas exploraciones de posibles características comunes, Madsen y Snow (1991, p.3), en su estudio sobre el peronismo, postulan que los estudios de atributos de los líderes carismáticos son fútiles. Por un lado, al estudiar a supuestos líderes carismáticos no hay varianza en la variable dependiente, porque el carisma es una constante. E, incluso si se pudieran identificar atributos invariables y comunes de los líderes carismáticos, no habría conexión causal con el carisma, a no ser que se pudiera demostrar que únicamente las personas carismáticas poseen esas características. En consecuencia, Madsen y Snow aproximan el problema desde el lado de los seguidores – “If the leader is magnetic, then something about the following is magnetizable” (si el líder es magnético, entonces algo en los seguidores es magnetizable) (p.4) –, y desde el entorno de crisis que propició el surgimiento del peronismo. Sin embargo, los postulados de estos autores intentan encasillar un tema que es demasiado variable, en sus componentes y en sus características, como para cerrarlo a partir de un razonamiento no empírico.



En un giro a caballo entre el reconocimiento de los seguidores y las cualidades del líder carismático, Finlay (2002) analiza el proceso de transformación en lideresa carismática de Hildegarda de Bingen, la abadesa, escritora y compositora que vivió en el siglo XII en la hoy Alemania. Finlay concluye que la clave se encuentra en la interacción entre el futuro líder y sus superiores y seguidores, quienes reconocen su singularidad. Esta interacción provoca un estado emocional de confianza en uno mismo, que se refuerza en una espiral ascendente gracias a la reputación que adquiere el individuo. En el caso de Hildegarda de Bingen, el reconocimiento comenzó por su superior inmediato, y llegó hasta el papa Eugenio III.

Podríamos establecer un paralelismo entre las propuestas del sociólogo francés Emile Durkheim, contemporáneo de Weber, y el estudio del grupo como determinante en la autoridad carismática. Para Durkheim, el grupo es una entidad per se, y necesariamente buena, en la que el individuo alcanza su valor máximo como persona. El líder carismático es el fusible que enciende al grupo para que este pueda cumplir su función. Parsons (1949), estudioso de ambos autores, busca ligar el hecho de que el carisma dependa del grupo, como supone que propone Weber, con la función catalizadora del grupo que propugna Durkheim. Sin embargo, en la realidad Weber no menciona a Durkheim en su obra (Lindholm, 1990, pp.28-33). Sennett (1975, p.180) establece una visión opuesta a la de Durkheim, sin citarlo, caracterizando a los miembros del grupo imbuido por el carisma del líder como actores en el teatro del carisma, teatro en el que la sociedad puede experimentar las relaciones sociales fuera de la ley.

#### **2.6.5.5.2. Perspectivas que sitúan el carisma en el líder**

Etzioni (1961, p.203) ofrece una definición clara del carisma que coloca el protagonismo en el líder y no en los seguidores: “The ability of an actor to exercise diffuse and intense influence over the normative orientations of other actors” (La habilidad de un individuo de ejercer una influencia difusa e intensa sobre las orientaciones normativas de otros individuos).

Para Mitzman (1970, p.245), el carisma en Weber no tiene en cuenta el momento temporal de la historia en el que ocurre el líder, sino que es una propiedad psicológica más que sociológica o histórica. En la misma línea, Schiffer cree que Weber sitúa el carisma completamente en los hombros del individuo que lo posee (1973, p.8).

Tucker (1970, pp.70-72) resalta que Weber no dejó fácil el camino para determinar quién es un líder carismático, puesto que no relacionó las cualidades precisas que lo destacarían del resto. Para Tucker, estas cualidades serían la capacidad de articular una visión y de comunicarla, un liderazgo práctico, sentido de misión, confianza en sí mismo y la elaboración de fórmulas de salvación. En un giro interesante, Tucker sugiere que es necesario analizar la capacidad de proyectar carisma de los pretendidos líderes carismáticos durante su etapa anterior a convertirse en líderes, para así diferenciar entre carismáticos y no carismáticos (p.76).

Trice y Beyer, en su estudio de dos organizaciones estadounidenses (*Alcoholics Anonymous* y *National Council on Alcoholism*), determinan cinco características de los líderes carismáticos: de nuevo la elocuencia y la oratoria, la inteligencia, la energía desbordante, la dedicación exclusiva a la causa y el atractivo personal (1986, pp.140, 142). Establecen tres caminos para determinar las cualidades del líder carismático: un obvio estudio previo de la literatura existente, especialmente de Weber; buscar cambios radicales ocurridos en la sociedad asociados a líderes, e inferir las cualidades carismáticas de esos líderes de manera retrospectiva; y, por último, investigar lo que observan los individuos de los líderes carismáticos. Esta última vía de análisis, sin embargo, sufre de imprecisión puesto que los observadores pocas veces pueden experimentar de cerca el comportamiento del líder (1986, p.120).

En su investigación sobre los líderes carismáticos religiosos, Oakes (1997) encuentra nueve cualidades comunes a todos. En línea con el planteamiento de Willner (1984), energía extraordinaria, auto confianza extrema y la habilidad de inspirar mediante la retórica. Además, y como veremos que establecen los autores sobre el liderazgo empresarial carismático, la fijación en una visión revolucionaria que inspira a los seguidores. La capacidad de manipular y de ser “actores naturales”

(1997, p.15) coincide con la perspectiva de Schiffer. Asimismo, para Oakes el líder carismático aparece distante a la vez que disponible para sus seguidores; busca ser siempre congruente; es capaz de leer a sus seguidores y de aceptar a todos sin prejuicios; y no muestra una pertenencia obvia a ninguna clase social. Como una característica adicional, podríamos añadir que, para Oakes, los líderes carismáticos religiosos que analiza pasan por cinco etapas en su vida de líderes: narcisismo ya antes de la edad adulta, incubación de su liderazgo, despertar, establecimiento de la misión y declive.

#### **2.6.5.5.3. Un debate inacabado, algunas cualidades comunes**

Es llamativo que Weber no especificara una relación de cualidades en el líder carismático, como hemos visto que han tratado de hacer los autores a partir de su obra. Weber nunca dio una definición estricta del carisma, a pesar de haber introducido la noción en los círculos académicos (Adair-Toteff, 2015, p.131). En *La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo* Weber destaca algunas características del empresario capitalista, como el ascetismo, la modestia o el espíritu de cumplimiento del deber (Weber, 1905, pp.41-42, 45, 54, 71), aunque sin especificar que sean cualidades necesarias en el individuo carismático. Mitzman (1970, p.249) menciona tres cualidades que deben existir en el líder carismático, basándose en la conferencia de Weber de 1919 *La Política como Vocación*. Estas serían la responsabilidad, el sentido de la proporción y la pasión. Pero una lectura del texto de la conferencia revela que en ese punto Weber no se estaba refiriendo al líder carismático, si no al político en general (1919, p.36). En definitiva, la ambigüedad de los textos de Weber deja abierta la puerta a la interpretación que hacen sus exégetas sobre si el carisma es intrínseco a los líderes políticos y religiosos que analizan, o si reside en la percepción e interpretación que hacen sus seguidores. No existe un consenso sobre esta disyuntiva en la literatura analizada. Y no existe un consenso sobre las cualidades que hacen carismática esa posible personalidad carismática.

La ausencia de un perfil definitivo que nos permitiera identificar al líder carismático nos lleva a la siguiente contradicción: si asumimos la perspectiva de que el líder carismático no puede serlo sin la interpretación de sus seguidores, tenemos

que asumir de igual modo que cualquiera podría ser identificado como líder carismático ante unos seguidores potenciales que vieran algo en ese individuo que no ve el resto. Pero esto no sería carisma en el sentido que apunta Weber, sino un grado menor de atracción o, simplemente, simpatía.

El método que utilizan los autores estudiados para determinar cuáles serían las cualidades del líder carismático es el análisis observacional y de la literatura existente sobre los líderes que se analizan. Este análisis está condicionado por la consideración de carismáticos que ya tienen esos líderes para los investigadores, por lo que el resultado no puede dar conclusiones válidas. ¿Churchill no era carismático, pero Sukarno sí lo era? Depende de la visión del autor del estudio, más que de cualidades observacionales de aplicación neutral. Parece claro que deberíamos disponer de una relación de cualidades probadas que nos permitiesen calificar como carismático a un líder. De otro modo, estaríamos aplicando arbitrariamente un concepto, desvirtuando el propósito original de su creador.

Los autores sobre el liderazgo empresarial, que revisaremos más adelante, recurren a la experimentación para determinar qué hace a un líder carismático, desde la década de los 70 en el siglo XX. Mientras tanto, nuestro análisis del corpus que estudia la obra de Weber revela que la cualidad que se considera más común en el líder identificado como carismático es la habilidad oratoria, con el 12% de las menciones de posibles cualidades del líder carismático (Tabla 1). Si incluimos en este apartado dos cualidades relacionadas, las dotes de actor y la capacidad de comunicar la visión, la expresión oral en público supone el 21% de las menciones de características que debe tener la personalidad del líder carismático para ser considerado como tal. En este análisis hemos tenido en cuenta las cualidades que hemos encontrado residen en el líder, no las que tienen relación con la aceptación por parte de los seguidores.

Las que atañan a la personalidad del líder suponen el 56% de las menciones. Entre estas encontramos atributos sobre los que difícilmente se podría actuar para modificar su intensidad, como el intelecto superior, la sensibilidad extrema o el ser una persona de acción. También vemos atributos sobre los que el individuo podría

trabajar para aumentar o disminuir su incidencia, como el atractivo personal, la practicidad o el ser inesperado en su comportamiento. Las características que hemos agrupado bajo el epígrafe de “dedicación a la causa”, que representan el 16% del total de menciones, incluyen el tener una misión, aportar una visión o la dedicación exclusiva a la causa. Hemos incluido en la sección “influencia del entorno” aquellos atributos que consideramos no tienen relación directa con la personalidad del líder, y que además no son influenciables por este (7% de las menciones). Entre ellos encontramos la pertenencia a una clase social superior, o el tener apoyo de sus superiores.

## 2.6. El impacto de Max Weber sobre el desarrollo del concepto de carisma

Tabla 1. Características de la personalidad de líderes considerados carismáticos.

Características del líder carismático	Tipo													TOTAL	%
		Ratnam	Shils	Loewenstein	Tucker	Schiffer	Willner	Trice y Beyer	Lindholm	Oakes	Finlay	Sanders	Eatwell		
<b>Extrema confianza en sí mismo</b> <b>Energía extrema</b> <b>Personalidad atractiva</b> <b>Mirada hipnótica</b> <b>Distante a la vez que disponible</b> <b>Intelecto superior o capacidad de memorizar</b> <b>Sensibilidad extrema</b> <b>Ser una persona de acción</b> <b>Capacidad para mantener la compostura</b> <b>Atractivo personal</b> <b>Practicidad</b> <b>Diferente, no familiar</b> <b>Ligeramente imperfecto</b> <b>Atractivo sexual destacado</b> <b>Ser inesperado en su comportamiento</b> <b>Sufrir explosiones emocionales</b> <b>Estilo de vida innovador</b> <b>Mostrar congruencia</b>	Carácter personal													4	7%
	Carácter personal				1		1							4	7%
	Carácter personal		1											4	7%
	Carácter personal		1	1										3	5%
	Carácter personal						1							2	4%
	Carácter personal							1						2	4%
	Carácter personal		1							1				2	4%
	Carácter personal												1	1	2%
	Carácter personal					1								1	2%
	Carácter personal													1	2%
	Carácter personal											1		1	2%
	Carácter personal													1	2%
	Carácter personal													1	2%
	Carácter personal													1	2%
TOTAL														32	56%
Capacidad de oratoria	Expresión oral en público		1				1	1	1	1	1	1	1	7	12%
	Expresión oral en público					1								3	5%
Capacidad de comunicar la visión	Expresión oral en público				1									2	4%
TOTAL														12	21%
Aportar una visión	Dedicación a la causa				1					1		1		3	5%
	Dedicación a la causa						1						1	3	5%
	Dedicación a la causa							1						1	2%
	Dedicación a la causa				1									1	2%
TOTAL														9	16%
Pertinencia a una clase social superior	Influencia del entorno									1				1	2%
	Influencia del entorno											1		1	2%
	Influencia del entorno										1			1	2%
	Influencia del entorno											1		1	2%
TOTAL														4	7%
GRAN TOTAL														57	

#### **2.6.5.5.4. La oratoria como característica definitoria del líder carismático**

Como hemos visto, la habilidad de expresarse en público es la característica que más mencionan los autores que estudian el liderazgo carismático a partir de la obra de Weber. Sin embargo, Weber no le da la misma relevancia que al resto de aspectos que definen la dominación carismática y que hemos destacado de su obra (lo extraordinario del carisma, la necesidad de una situación de crisis previa al surgimiento del liderazgo carismático, la rutinización del carisma, la desaparición del carisma en el líder y la cuestión sobre si el carisma reside en el líder o en los seguidores).

Weber menciona el poder de la oratoria como una de las facultades que los fieles pueden percibir como dotes sobrenaturales: “Dominación carismática, en virtud de devoción afectiva a la persona del señor y a sus dotes sobrenaturales (carisma) y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio” (ES, p.711). También, en su desarrollo del tipo de dominación carismática, “La autoridad carismática se basa en la “creencia” en el profeta o en el “reconocimiento” que encuentran personalmente el héroe guerrero, el héroe de la calle o el demagogo, y cae con estos” (ES, p.713). En la revisión de la sociología de la dominación, al estudiar los tres tipos de dominación que hemos visto, menciona de nuevo al demagogo: “Dominación “carismática” tal como la ejercen el profeta o – en el terreno político – el príncipe guerrero escogido o el conductor plebiscitado, el gran demagogo y jefe político de un partido” (ES, p.1057). En *La Política como Vocación* encontramos también varias menciones al poder que la demagogia supone para el líder carismático, que hace uso de la oratoria “even to a tremendous extent” (incluso hasta un extremo formidable) (Weber, 1919, p.19), y que consigue que los burócratas del Partido (el socialdemócrata en Alemania) se sometan fácilmente a la personalidad del líder si es atractivo desde el punto de vista demagógico (Weber, 1919, p.26), como ocurrió con Gladstone en Inglaterra (Weber, 1919, p.28). Weber coloca la capacidad de hacer discursos demagógicos (“demagogic speech”) al mismo nivel que la fuerza de voluntad en el líder carismático (Weber, 1919, p.29).

No podemos derivar muchas más conclusiones, tan solo que Weber entendía que la capacidad de dirigirse a su público con dotes oratorias destacadas es uno de los rasgos del líder carismático. ¿Es un rasgo esencial, o es simplemente parte de las posibles habilidades que distinguen al líder de este tipo de dominación legítima? No podemos saberlo. Sí podemos aventurar que, si Weber hubiera dedicado más espacio a destacar la relevancia de la capacidad oratoria en el líder, tal vez se le habría prestado aún más atención en la literatura sobre el liderazgo que engendró su desarrollo del concepto de carisma.

#### **2.6.5.6. ¿Admite Weber la posibilidad de aprender a ser carismático?**

Por otro lado, Weber deja en el aire la pregunta de si el carisma es una cualidad que se puede aprender. Al hablar de la rutinización del carisma, dice claramente que “El carisma solo puede ser “despertado” o “probado”, no “aprendido” o “inculcado”” (ES, p.199, énfasis en el original). Esto es, o se nace carismático o es imposible llegar a serlo. Sin embargo, más adelante en el texto, tras confirmar que el carisma o se tiene, o no se tiene, abre la posibilidad de aprenderlo, en lo que parece un apunte pendiente de desarrollo más que una entrada firme en el texto:

El carisma puede ser – y solo en este caso merece tal nombre con pleno sentido – un don que el objeto o la persona poseen por naturaleza y que no puede alcanzarse con nada. *O puede y debe crearse artificialmente en el objeto o en la persona mediante cualquier medio extraordinario.* (ES, pp.329-330, énfasis nuestro)

Weber reafirma esta posibilidad al hablar de la educación del carisma, mientras trata la legitimación carismática de las instituciones:

Si la capacidad carismática se ha convertido en una cualidad objetiva susceptible de ser transferida por cualesquiera procedimientos, ante todo los puramente mágicos, queda abierto el camino para que se transforme de una gracia cuya posesión es verificada y comprobada, pero que no puede ser transmitida o apropiada, en algo en principio adquirible. (ES, p.876)



Este pasaje vuelve a contener la información suficiente como para poder interpretar que el carisma no se puede adquirir, y también que se puede adquirir. Sin embargo,

Toda forma de educación, tanto la que conduce a un carisma mágico como al heroísmo, puede convertirse en objetivo de un reducido grupo de agremiados, de cuyo seno pueden surgir, por una parte, ligas secretas sacerdotales y, por otra, clubes aristocráticos. (ES, p.879)

Ligas y clubes formados, entonces, por individuos *educados* para el “carisma mágico”.

En consecuencia, podemos entender, a partir de una exégesis necesariamente limitada, dado el carácter inacabado de *Economía y Sociedad*, que, efectivamente, para Weber el carisma puede llegar a ser educable.

### **2.6.6. Críticas a los planteamientos de Weber**

La teoría de Weber sobre el carisma da forma a un tipo de liderazgo ya existente – aunque indefinido hasta entonces –, a partir de un concepto religioso que abandona desde el principio, buscando abstraerlo de valores desde una perspectiva historicista, y posibilitando la calificación como carismáticos de líderes de diversos ámbitos y de ideologías muy diferentes. Estas características del liderazgo carismático en Weber dan lugar a críticas al concepto, que podemos agrupar en las siguientes tres perspectivas:

#### **2.6.6.1. Críticas al planteamiento en sí del carisma**

Shils propone que Weber erra en su trazado del carisma, por querer buscar las causas de que la sociedad se cierre progresivamente como resultado de los procesos de racionalización y de burocratización. Esto limitaría su percepción de las características más profundas de la sociedad, entre ellas el carisma inherente que, para Shils, hay en el descubrimiento del orden, como hemos visto (1965, pp.202-203).

Eatwell plantea como un problema académico esencial el que no tengamos la relación exacta de cualidades que conforman al líder carismático (2007, p.4), lo que lleva a que el concepto se haya banalizado tanto que ha perdido su significado, al igual que postulan Bensman y Givant (1975, p.570), Turner (2003, p.24) o Wilson (1975, pp.6-7), entre otros. En esta línea, Friedrich (1961, p.12) encuentra en Weber una exageración del aspecto psicológico del líder carismático, y una indefinición sobre si el poder del líder reside en la persona o en la institución. En el polo opuesto, y asumiendo que Weber sí describe al líder carismático, Bordieu (1987, p.131) critica la representación del carisma como algo inherente a una persona o como un regalo de la naturaleza. Para Bordieu, los líderes están socialmente predispuestos a ser líderes, e interpretan las aspiraciones de los individuos, más que llevar dentro las cualidades del carisma o que ser elegidos por los seguidores.

A partir de este debate sobre el asiento del carisma, Worsley (1957, p.266) identifica el carisma en Weber como un concepto amorfo, “esponja”, en el que cabe todo. En esta línea, Ratnam (1964, pp.341-342) cree que la vacuidad en el significado del término se debe a su vaguedad inherente, que deja amplio margen para la confusión, y a que los autores en ciencias políticas lo usen para explicar fenómenos más amplios. Sería la manera fácil de explicar éxitos extraordinarios, aunque Blau (1963, p.309), quien recordemos postula que Weber no tiene una teoría de la revolución, explica cómo el dominio carismático se transforma en racional, pero no las condiciones históricas y los procesos sociales que llevan al dominio carismático.

Adair-Toteff (2005, p.190) menciona el punto de vista de Kurt Becker, para quien la noción de carisma contiene fuerzas, pero también debilidades, al incluir varias facetas que lo pueden llegar a hacer contradictorio. En esta dirección, Friedrich (1961, pp.12-13) propone que el concepto confunde los fenómenos de poder y liderazgo con los de dominio y dominación – aunque en nuestra opinión afina tal vez demasiado ahondando en la traducción, que él considera errónea, desde el alemán al inglés. Además, Friedrich apunta que Weber destaca en exceso el aspecto psicológico de los sistemas de dominación, cuando la complejidad del comportamiento humano puede dejarse de lado si el foco se sitúa en el hecho objetivo de la conformidad de la

conducta de los dominados con la autoridad. Este enfoque sobre el aspecto psicológico es lo que forzaría a Weber a establecer la rutinización del carisma, una vez desaparecido el carisma del líder.

#### **2.6.6.2. Críticas al uso no religioso de un término religioso en origen**

Friedrich se refiere a que, entre los “regalos” que menciona Pablo en sus epístolas, que hemos reseñado anteriormente, no se incluye el liderazgo político (1961, p.13). Pero esto es una reducción a la literalidad de una relación de “regalos” que, como hemos visto, es necesariamente no exhaustiva sino casual. Weber simplemente adopta el término de carisma y lo desnuda de su significado eclesiástico, sin tomar sus atributos ni sus componentes originales. En el proceso, como dice Turner (1993, pp.240, 242, 247), Weber crea una categoría heterogénea residual: la fuerza del carisma en Sohm provenía del Espíritu; en Weber, la fuerza que soporta el carisma es misteriosa, y proviene de lo que los seguidores creen acerca del líder. Turner decide que solo el carisma “puro” contiene esa fuerza, que es racional. Es decir, si el líder promete que los seguidores compartirán los beneficios que derivan del comportamiento extraordinario del líder, entonces los seguidores tomarán la decisión racional de seguirle. Sin embargo, a continuación, Turner admite que la decisión es más emocional que racional. Vemos de nuevo la multiplicidad de derivaciones, no siempre soportadas por argumentos razonados, que genera el concepto de Weber. Friedrich establece su propia tipología de carisma, relacionada con la religión, con dos clases: la que sirve para establecer una nueva religión, y la que sirve para reforzar una religión existente (1961, p.17).

Loewenstein (1965, p.79) se plantea, aunque sin resolver la pregunta, si la definición de liderazgo carismático político se podría aplicar únicamente a aquellas situaciones definidas en gran medida por elementos mágicos, ritualistas o religiosos. Rieff, escribiendo desde su perspectiva de religiosidad profunda, cree que Weber ha “enlatado” el carisma (2007, p.3), que lo ha convertido en algo que se puede comercializar (2007, p.5), y que “A great charismatic does not save us from holy terror,

but rather conveys it" (Un gran carismático no nos libra del terror sagrado, sino que lo transmite) (2007, p.6). Schatzmann critica la aplicación por los historiadores del concepto de carisma de Weber a la época en la que el significado era el paulino (1987, p.1). Weber utiliza el término "cesarismo" en sus escritos políticos para referirse al mismo tipo de fenómeno que define como carisma en sus escritos sociológicos. Cesarismo es un concepto meramente político, mientras que carisma era entonces un concepto relativamente desconocido entonces y, como tal, desprovisto de cargas conceptuales previas. Esta característica del término servía para el objetivo de Weber de desarrollar categorías que trascendieran esferas y épocas (Bryman, 1992, p.31, citando a Peter Baehr).

### **2.6.6.3. Críticas al concepto de carisma como justificación de sistemas políticos no democráticos**

Schlesinger (1964, pp.10-12) postula que el concepto no aplica a una sociedad democrática, y que no puede tratar con las realidades de una sociedad industrial moderna. Weber habría intentado trasladar el concepto de carisma hacia la modernidad, desde su aplicación original a jefes guerreros, curanderos y profetas, mediante el constructo de la rutinización. Para Schlesinger, el único líder occidental a quien se podría denominar carismático desde Robespierre es Hitler.

En la visión de Mommsen (1974, p.93), la opinión de Weber de que en las democracias "con líder" la autoridad reside en el líder (Weber, 1919, p.35), aunque formalmente provenga del consentimiento de los gobernados, deja la puerta abierta al abuso político y se acerca peligrosamente al principio de liderazgo fascista. En defensa de Weber, resalta que Weber desarrolla su teoría de los tipos de dominación legítima durante un momento histórico muy diferente del actual. Mommsen estaría de este modo revisando su propia doctrina sobre la influencia de Weber en el surgimiento de Hitler, puesto que en 1959 planteaba que la insistencia de Weber en el rol de un líder carismático en una democracia como un principio absoluto, plantaría la semilla de la transformación en una dictadura carismática (1959, p.408). Loewenstein (1965, pp.82-83), en defensa del concepto de Weber, cuestiona el que se pueda considerar

carismático a Hitler, y prefiere dejar la cuestión abierta a la investigación posterior. Investigación que, dada la acepción actual del término, ratificaría la condición carismática del personaje. Para Friedrich, desde su posición religiosa, el carisma implica una fe en Dios que no está presente en Hitler y en otros líderes dictatoriales. La diferencia clara entre el liderazgo ideológico y el demagógico hace que la tipología de Weber sea “basically unsound and should be discarded” (básicamente inadecuada y debería ser descartada) (1961, p.16). Weber habría sucumbido a su clasificación de los tres tipos de dominación al buscar la neutralidad en los valores, un error para Friedrich, para quien el conocimiento que imparte Weber corrompe y no sirve de guía (1961, p.19).

### 2.6.7. Ejes de análisis a partir de Weber

Las perspectivas anteriores, más que suponer desacuerdos amplios con el planteamiento de Weber, simplemente revelan la riqueza del término. Si Max Weber no hubiese formulado su división de los tres tipos de dominación, aún necesitaríamos una definición para el tipo de dominación carismática. La indefinición que deja Weber en partes del concepto permite el desarrollo posterior de aproximaciones diversas, que enriquecen la noción del liderazgo carismático. La elección del término carisma, por su origen religioso, y por cómo lo esculpe Weber en un concepto de transformación social rodeado de un aura misteriosa y mágica, contribuye a la disparidad de criterios y de interpretaciones que hemos repasado. Si Weber hubiese optado por un término alternativo, tal como hace en una ocasión en *Economía y Sociedad* al llamar al carisma “prestigio”, es posible que su evolución por los autores hubiese sido diferente:

La subsistencia de la gran mayoría de las relaciones de dominio de carácter fundamental *legal* reposa, en la medida en que contribuye a su estabilidad la creencia en la legitimidad, en bases mixtas: la habituación tradicional y el “prestigio” (carisma) figuran al lado de la creencia – igualmente inveterada últimamente – en el significado de la legalidad formal. (ES, p.713, énfasis y aclaración en el original)

En su acepción común hoy, carisma equivale a “magnetismo”, o a “atracción”. Lindholm lo denomina “atracción magnética” (1990, p.6), y lo podemos ver aplicado a personajes de ámbitos tan dispares como la política, la empresa o el espectáculo. Como apunta Wilson, el público del carisma hoy son fans, no seguidores (1975, p.125). Entonces, ¿deberíamos identificar a ciertos líderes como carismáticos en el sentido de Weber, o simplemente limitarnos a describirlos como “magnéticos”, por usar un término que se le puede aproximar? Estaríamos dejando de lado la riqueza del término, pero no estaríamos cayendo en el error de llamar carismático a algo que no lo es. Como señala Lepsius,

Charisma is not just another word for prestige, esteem, popularity, or personal excellence. A charismatic relation fundamentally restructures the social situation. Charisma is, as Weber says, a revolutionary force that deinstitutionalizes social relations and personalizes social structures until the charismatic chain by the leader is abolished by the routinization of charisma and the reinstitution of traditional or rational patterns of action and organization of social communities. (...) As long as a highly esteemed leader does not alter the social pattern of the system but acts within the limits of the position, conforms to the traditional role expectations, observes procedures that limit his or her own course of action, allows independent institutions to control his or her actions, that leader is not charismatic, regardless of his or her excellence, prestige, and idolization. (1986, p.55)<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> El carisma no es solo otra palabra que define el prestigio, la estima, la popularidad o la excelencia personal. Una relación carismática reestructura de manera fundamental la situación social. El carisma es, como dice Weber, una fuerza revolucionaria que desinstitucionaliza las relaciones sociales y personaliza las estructuras sociales, hasta que la cadena carismática del líder es abolida por la rutinización del carisma y la restitución de patrones de acción tradicionales o racionales y de organización de las comunidades sociales. (...) Mientras un líder que sea muy querido no altere los patrones sociales del sistema, sino que actúe dentro de los límites de la posición, observe los procedimientos que limitan su propio curso de acción y permita instituciones independientes que controlen sus acciones, ese líder no será carismático, con independencia de su excelencia, prestigio y elevación a la categoría de ídolo.

Desde este enfoque, ni Bismarck, ni M.L. King ni J.F. Kennedy eran líderes carismáticos, porque no establecieron un liderazgo carismático. Sin embargo, son fácilmente clasificables como tales en la concepción actual “no *weberiana*” del carisma. También lo serían, desde el mismo punto de vista equivocado, Lloyd George, Lenin, Churchill, F.D. Roosevelt, Mussolini o De Gaulle (Schlesinger, 1964, p.12; Schweitzer, 1984, p.4). Lepsius (1986) considera líderes carismáticos, por el contrario, a Hitler y a Napoleón. En un ejemplo actual que sí sigue las pautas del líder carismático según Weber, Hoffmann estudia el liderazgo de Fidel Castro, considerándolo definitivamente carismático, incluyendo la rutinización de su carisma mediante su sucesión, que hemos ya mencionado. Lo denomina “charismatic state socialism” (socialismo carismático de Estado) (Hoffmann, 2009, p.232). En definitiva, como resaltan Wallis y Bruce (1986, p.85), el término carisma parece apuntar hacia algo que podemos reconocer fácilmente, y que tiene significado hoy.

El cuerpo de investigación sobre el liderazgo empresarial carismático, que analizaremos a continuación, emplea una concepción de carisma más cercana al “prestigio” que señalaba Weber, o al “magnetismo” que hemos mencionado. Es un uso más amplio y flexible del término, pero no reúne, en la mayoría de los casos, las pautas dictadas por Weber para definir un liderazgo como carismático: un liderazgo extraordinario, que surge de una situación de crisis, que desaparece en el líder tarde o temprano, que se rutiniza en una institución y en el que los seguidores tienen un papel necesario, aunque discutible como hemos visto, en la identificación del líder como carismático. Por otro lado, Weber estudia el liderazgo carismático en los campos de la política y la religión, no en el campo de las organizaciones empresariales.

Hemos determinado los problemas de interpretación que el término “carisma” plantea. No obstante, desde el punto de vista metodológico, creemos conveniente continuar durante nuestra investigación con el uso del término, en lugar de sustituirlo por otro tal como “magnetismo” que, si bien se podría desvincular de los atributos que le dio Weber, logrando así una aproximación más neutral a nuestros objetivos, supondría una confusión terminológica y un conflicto continuado con el cuerpo doctrinal sobre el liderazgo empresarial.

La evolución del concepto de carisma hasta su recuperación por Max Weber, y la interpretación posterior de su obra, nos lleva a plantear cuatro ejes de análisis. Estos ejes enlazan con las preguntas que nos planteábamos al comienzo de esta investigación, y orientan nuestro estudio de los autores post-Weber en el campo del liderazgo empresarial carismático:

1. ¿Es el personaje y sus posibles cualidades carismáticas, o su aceptación por el público, lo que determina el carisma?
2. Si, como hemos visto, los autores que analizan el carisma en Weber señalan algunas cualidades comunes entre los individuos carismáticos, ¿varían esas cualidades en el corpus sobre el liderazgo empresarial carismático?
3. ¿Cómo influye la capacidad oratoria en la percepción de carisma?
4. ¿Es posible aprender a ser carismático?

## **2.7. El liderazgo carismático en las organizaciones empresariales**

El “carisma en spray”, en la expresión de Rieff (2007, p.3), está presente en todos los ámbitos de la sociedad. Bell (1966, p.704) apunta que el primer uso del término “carismático” por los medios de comunicación, en la acepción popular que hemos identificado como atracción o magnetismo personal, se atribuye a la descripción de las cualidades del líder sindical John L. Lewis, en la revista Fortune en 1949. Desde entonces, desde estrellas de cine hasta políticos, pasando por locutores de radio, presentadores de televisión, dirigentes empresariales, profesores y, tal vez, el vecino que lleva la voz cantante en la junta de la comunidad, el número de presuntos carismáticos podría hacer que nos preguntásemos si Weber estrechó demasiado su concepto de carisma. Como apunta Turner (2003, p.24), el carisma como lo entendía Weber ha perdido su fuerza, no porque sea cada vez más raro, sino porque se ha convertido en habitual. Incluso en el corpus doctrinal encontramos el recurso a la acepción popular del término. Por ejemplo, Flynn y Staw (2004, p.313)



encuentran la muestra para su investigación a partir de la calificación, por parte de periodistas, de líderes empresariales de éxito como “carismáticos”. Simonton (1988, p.931) recoge como características de los presidentes carismáticos de los Estados Unidos que les gusta tratar con la prensa, que disfrutan los aspectos ceremoniales del cargo, que usan la retórica de manera efectiva y que tienen la habilidad de mantener su popularidad, entre otras atribuciones. Y Goldhaber (1974, pp.113-114) ofrece cinco elementos que cree están detrás de la percepción de carisma, basándose en su investigación sobre las menciones del término en los medios: apariencia, sexualidad, similitud de mensaje con lo que espera la audiencia, si el personaje es activo y si usa los medios adecuadamente para proyectar su imagen.

Sabemos que el carisma existe; más allá de esta certeza, el consenso sobre su origen, sobre las condiciones para que se mantenga y sobre cómo afecta a las organizaciones, es débil. La abundancia de perspectivas sobre el carisma también en el campo del liderazgo empresarial carismático, que investigamos a continuación, tiene su esencia en la falta de definición del concepto en Weber, como hemos visto. Weber “provided a highly stimulating but frustratingly abstruse discussion” (aportó una discusión muy estimulante pero frustrante por lo abstruso) (Bryman, 1992, p.23). Burns, en su obra seminal en la que lanza la diferenciación entre liderazgo transformador y liderazgo transaccional, deja claro que el carisma en Weber es un término ambiguo, “so overburdened as to collapse under close analysis” (tan cargado que se colapsa bajo un análisis intenso) (1978, p.243). Para Kouzes y Posner, el término carisma está sobre utilizado y es “almost useless as a descriptor of leaders” (casi inútil como descriptor de líderes) (2002, p.158). La imputación arbitraria de carisma a los líderes populares genera confusión acerca de cómo aplicar el concepto a las relaciones entre el líder y sus seguidores (Downton, 1973, p.217).

En la misma línea se define Turner, para quien parte de la confusión vendría dada por la atribución del carisma al líder y por la consecuente negación de las expectativas y las ideas de los públicos, despreciando el carácter de relación que es, en su opinión, inherente al carisma: el líder carismático empresarial es “part prophet, part hero” (en parte profeta, en parte héroe) (1993, p.250), y tiene una visión que

altera las expectativas del riesgo que puedan tener los seguidores, quienes le obedecen por sus hazañas y asumen un riesgo extraordinario al hacerlo.

Esta confusión, que hemos visto es uno de los vértices de la discusión sobre el liderazgo carismático en Weber, sería especialmente acusada en el entorno empresarial, en el que existe una variación considerable en las percepciones sobre el líder, que dependen de las relaciones de cada individuo con esa persona. Efectivamente, en política las relaciones de los públicos con el líder son necesariamente menos estrechas que en la empresa, aunque solo sea por el tamaño potencial de los públicos. En una contorsión que acentúa la confusión inherente al concepto de carisma, Bryman plantea que, aunque los seguidores ven como carismático al líder precisamente por sus características, si adoptamos la perspectiva de que el concepto de carisma es una relación entre el líder y los seguidores, entonces la inclusión en el concepto de esas características que hacen carismático al líder “is only to be expected” (solo puede ser esperada) (1992, p.41). Es decir, que el concepto se explicaría por un argumento circular. DiTomaso (1993, pp.258-259) cree que las teorías sobre el liderazgo se han apartado de la esencia de Weber, y de Etzioni. Este último autor, al que hemos mencionado antes, es referenciado por DiTomaso y por otros autores sobre el liderazgo empresarial como Bass (1985), Conger y Kanungo (1987), Fiol, Harris y House (1999), House (1976), Klein y House (1995), Tichy y Devanna (1990) o Yukl (2010), por citar solo algunos, como esencial en el desarrollo del concepto de carisma desde Weber. Posiblemente sea así porque es de los pocos que ofrecen, después de Weber, la definición sencilla del concepto de liderazgo carismático que hemos reseñado más arriba, aunque por lo sencilla sea difícil de aplicar a todas las situaciones relacionadas.

### **2.7.1. La necesidad de la teoría del carisma en las organizaciones empresariales: las teorías del nuevo liderazgo o neocarismáticas**

La obra de Weber *Economía y Sociedad* (1922) fue traducida al inglés en los Estados Unidos en 1947. Desde entonces, la ciencia política y la sociología pasaron

las décadas de los 60 y 70 “fascinadas” (Conger, 1989, p.23) explorando las fuentes del liderazgo carismático, pero sin llegar a un consenso, como ya hemos estudiado, y como veremos que ocurre también en la investigación sobre el liderazgo en las organizaciones empresariales. El corpus más amplio sobre el liderazgo empresarial lo encontramos, pues, en los Estados Unidos. Esto es, por otra parte, lógico, dado el carácter individualista de su cultura (Hunt, 1999, p.130), con el foco en responsabilidades más que en derechos, hedonista más que altruista, racional más que ascética (House, 1997, pp.409-410). Por otro lado, es la crisis económica de principios de los años 80 en los Estados Unidos lo que cuestiona la concepción de liderazgo existente hasta entonces, generando un interés creciente en la investigación sobre el líder. Ligado a la crisis, el aumento de la competencia proveniente de Japón y otros países asiáticos, y de Alemania, provoca un cambio organizacional a gran escala que afecta a la motivación de los empleados y que, en consecuencia, precisa de un liderazgo renovado (Conger, 1994, p.439; Conger, 1999, pp.147-148; Tichy y Devanna, 1990, p.38). El liderazgo carismático de Weber era un resorte disponible, reciente y amplio en su acepción, que servía de respuesta a la nueva necesidad de un liderazgo diferente.

A pesar de que la dispersión y la generalización de lo que entendemos por carisma en la cultura popular es inevitable, en el campo de las organizaciones empresariales el concepto ha sido delimitado por los autores hasta identificar un tipo de liderazgo diferenciado, aunque de significado no siempre unívoco. Bryman denomina a las teorías que desarrollan el concepto de Weber en las organizaciones empresariales, desde Etzioni, como las teorías “new leadership” (nuevo liderazgo) (1992, p.91), expresión comúnmente aceptada por el corpus posterior. House las identifica también como “charismatic leadership theories” (teorías del liderazgo carismático) (House y Shamir, 1993, p.82), y como “neocharismatic leadership theories” (teorías del liderazgo neocarismático) (House, 1997, p.440), puesto que el carisma es el elemento central en todas. Para House, el liderazgo carismático se distingue de otros tipos de liderazgo en base a cuatro factores: una serie de conductas en el líder, una serie de atributos de personalidad en el líder, percepciones y atribuciones al líder por parte de los seguidores, y unos efectos específicos sobre los

seguidores. Como veremos, las teorías neocarismáticas enfatizan el comportamiento simbólico del líder, la visión, la comunicación no verbal, la llamada a valores ideológicos, la estimulación intelectual de los seguidores por parte del líder, la confianza del líder en sí mismo y en los seguidores, y las altas expectativas por parte del líder acerca del sacrificio y el rendimiento de los seguidores (Shamir, House y Arthur, 1993, p.578). Para el creador de la denominación, hay tres criterios comunes a las definiciones del líder carismático: es *considerado* como excepcional – es decir, no es excepcional mientras no haya seguidores que lo consideren como tal: vemos de nuevo la atribución frente a los atributos en sí –, tiene una visión, y los seguidores son devotos del líder (Bryman, 1993, pp.291-292).

Las teorías neocarismáticas toman tres puntos clave de Weber: la visión, la preocupación por los seguidores y la naturaleza extraordinaria del carisma (Petit, 2012, p.513). Sin embargo, se apartan de Weber en tres aspectos clave (DiTomaso, 1993, pp.258-259): mientras que para Weber el carisma tiene que ver con la revolución social y su rutinización, las teorías neocarismáticas se centran en relaciones diádicas y en comportamientos individuales; además, estas teorías destacan la visión del líder, frente a la importancia que Weber da a la sabiduría en el líder; y, en tercer lugar, Weber cubre las tensiones que surgen a partir del liderazgo carismático, mientras que las teorías neocarismáticas no se ocupan de este aspecto. Beyer añade que se distancian de Weber en otros dos aspectos. En primer lugar, no prestan la atención debida al entorno como necesario para el surgimiento del carisma (1999, pp.310-314). En las organizaciones empresariales, el entorno no es conducente al carisma; es raro que coincidan todos los elementos necesarios y, si se dan, es probable que falte la situación de crisis (1999, p.323). Y, en segundo lugar, mientras que para Weber el carisma es extraordinario, en la literatura neocarismática se acumulan posibles cualidades que harían carismático al líder, sin llegar a una conclusión sobre cuáles o cuántas son necesarias (1999, pp.314-316). Como vemos, el debate sobre los atributos del líder carismático se perpetúa.

Yukl critica igualmente el énfasis en las relaciones diádicas que hacen las teorías neocarismáticas, que lleva a que los procesos organizativos no reciban la

atención adecuada a su importancia. Además, para Yukl estas teorías omiten el análisis de conductas relevantes del líder – aunque veremos que sí se ocupan en gran medida precisamente de estas conductas –, tampoco especifican suficientemente las variables situacionales, y son ambiguas en la definición del carisma, en los procesos de influencia entre el líder y los seguidores y en las implicaciones que tienen sobre la efectividad en la organización (1999, pp.286-298).

### **2.7.2. Los atributos del líder: ¿existe un perfil de líder?**

De manera ineludible, dado el carácter individual intrínseco al liderazgo, el corpus que estudia el liderazgo en las organizaciones empresariales parte del análisis de los atributos del líder. ¿Qué cualidades son las que hacen a algunas personas “naturalmente” líderes? Como veremos, al igual que ocurre en la investigación sobre el liderazgo basado en los postulados de Weber que hemos analizado, los resultados no son concluyentes. Además, como señala Bryman, al estudiar las posibles características de la personalidad del líder el investigador está condicionado de antemano por aquellas que ya tiene en mente (1992, p.44).

Previo al surgimiento de las teorías neocarismáticas, Stogdill (1948) analiza 124 estudios sobre las cualidades del líder, realizados entre 1904 y 1948. Hay que destacar que estos estudios no se hacen únicamente sobre líderes empresariales, sino que incluyen grupos de todo tipo, como pequeñas comunidades rurales, adolescentes y equipos deportivos. Reportando únicamente las cualidades que aparecen en tres o más estudios, Stogdill las resume en cinco grupos (1948, p.64):

1. Capacidad: inteligencia, saber estar alerta, originalidad, capacidad de juicio y, de relevancia para el propósito de nuestra investigación, la facilidad para comunicar. Esta viene definida, en los diferentes estudios que repasa, como tener un tono de voz confiado, una voz “placentera” y fluidez en el discurso (Stogdill, 1948, p.43).

2. Logro: rendimiento académico, conocimiento, logros deportivos.

3. Responsabilidad: se puede confiar en esa persona, iniciativa, persistencia, agresividad, confianza en sí mismo, deseo de destacar.

4. Participación: actividad intensa, sociabilidad, cooperación, adaptabilidad, humor.

5. Estatus: posición socioeconómica, popularidad.

En esta primera recopilación de la posible identificación de un líder por sus características, Stogdill (1948, p.64) reconoce que esas características deben tener una relación relevante con el entorno y añade un sexto grupo, relacionado con la situación y los seguidores: nivel intelectual, habilidades, necesidades e intereses de los seguidores y definición de objetivos a alcanzar. Es llamativo que, tras analizar cientos de posibles cualidades del líder, se concluya destacando la inutilidad de esas cualidades si el entorno no es propicio. Como indica House (1997, pp.410-411), esta investigación temprana repasada por Stogdill adolecía de falta de soporte teórico, de ausencia de unicidad metodológica, de no tener en cuenta el entorno y de utilizar una muestra demasiado heterogénea.

Stogdill replica su investigación en 1974, repasando en este caso 163 estudios sobre las cualidades del líder realizados entre 1948 y 1970. Diferencia, en primer lugar, las habilidades, en una bolsa amplia en la que caben las interpersonales, administrativas, técnicas e intelectuales. En segundo lugar, las relaciones con los seguidores, es decir, las conductas del líder – aunque no las denomina así –, como veremos que aparecen posteriormente en el corpus sobre el liderazgo carismático ante la dificultad de determinar un perfil mediante atributos de la personalidad. Stogdill destaca entre ellas el mantener la cohesión en el grupo, coordinar, motivar y mantener estándares de rendimiento. Por último, características de su personalidad: equilibrio emocional, busca de asunción de responsabilidad, conducta ética, capacidad para comunicar, ser dominante, ser enérgico, y tener experiencia, valor y madurez (1974, pp.92-96). En este repaso tampoco encontramos evidencia universal de que el líder tenga un perfil determinado. Sí vemos que aparece de nuevo la capacidad para comunicar en público como un atributo en la descripción del líder.

House (1997, pp.417-418) destaca que hay atributos de la personalidad del líder que aparecen con mayor frecuencia en la literatura que cubre los atributos de líder, como son la energía física, la inteligencia superior a la media, la motivación para influir en los demás, la capacidad de adaptación, la confianza en sí mismo y la motivación para conseguir sus objetivos. Sin embargo, del mismo modo que Stodgill, House concluye que la influencia de esos atributos sobre la caracterización de esa persona como líder depende de su relevancia en cada situación. House destaca dentro de las teorías basadas en las cualidades del líder la *Leader Motive Profile* (LMP), o “Perfil del Motivo del Líder”. La LMP apunta las tres cualidades que harían al líder: elevada motivación por el poder, elevada preocupación por el ejercicio moral del poder y que la motivación por el poder sea superior a la motivación por mantener relaciones con los demás (1997, p.414).

Para Yukl (2010, pp.71-73), los diferentes estudios sobre los atributos de la personalidad del líder en muy diversos ámbitos repasan los atributos uno a uno, lo que impide analizar las relaciones entre estos para determinar su impacto en la efectividad del líder. Tampoco se investiga el equilibrio necesario entre los atributos, y solo se analizan relaciones lineales y simples entre cada atributo y la efectividad del líder. Algunos de los atributos que más correlación presentan con la efectividad del líder son la energía, la tolerancia a la tensión, la confianza en sí mismo, la orientación hacia el auto control, la madurez emocional, la integridad y la motivación. También las habilidades interpersonales, cognitivas y técnicas, aunque dependiendo del tipo de organización, del nivel de mando y de los retos que se presentan; las habilidades de análisis, tener memoria para los detalles, inteligencia emocional, inteligencia social, el pensamiento sistémico y la capacidad de aprender y de adaptarse al cambio. Además, Yukl señala la capacidad de persuasión y de hablar en público (2010, p.74).

Como reacción a la indefinición de las teorías sobre las cualidades del líder, las conductas del líder y las variables situacionales pasan a ocupar un papel destacado en la investigación sobre el liderazgo, a partir de las teorías de Robert House (1976) y de James Burns (1978), como veremos. House y Burns no son los primeros, como apunta Bass (1993, p.375): Carroll Shartle y el grupo de investigadores de la Ohio State University desarrollan las “leader behavior description

scales” (escalas de descripción del comportamiento del líder), para categorizar las conductas del líder, que clasifican en dos grupos: “consideration” (tener consideración), que incluye la atención del líder a los sentimientos y la moral del equipo, e “initiating structure” (iniciar estructuras), referido al cumplimiento de tareas (Shartle, 1979, p.132). House se refiere a las dos posibilidades también como “instrumental and social-emotional, or expressive, leadership behavior” (comportamiento instrumental del líder, y comportamiento socioemocional o expresivo del líder) (1971, p.321).

Como veremos a continuación, las características del líder como parte de la esencia del liderazgo pierden protagonismo en el corpus doctrinal sobre el liderazgo empresarial carismático, por la imposibilidad de encontrar un perfil único. Sin embargo, seguirán ocupando una posición destacada. Entre ellas encontraremos con frecuencia la habilidad de comunicación en público.

### **2.7.3. Etzioni y los comienzos del análisis del carisma en las organizaciones empresariales**

El planteamiento de Etzioni busca diferenciar las organizaciones por cómo se reparte en ellas el carisma. Establece tres tipos de distribución del carisma (1961, p.208): en la cúspide, (estructura “T”, por “top”); en línea, como los miembros de la Iglesia, en la que se supone carisma a sus miembros por razón de su pertenencia (estructura “L”); y en una categoría dentro de la organización, como los médicos en un hospital (estructura “R”, por “rank”, o nivel). Etzioni no define con precisión qué cualidades o conductas hacen carismático al líder, y apunta a que en las estructuras T el carisma viene definido por la posición (1961, p.214), en las estructuras L por la selección cuidadosa y la formación (1961, p.235), y en las estructuras R por su estatus como profesionales acreditados o por su posición en la organización (1961, p.249). En este último caso, Etzioni relaciona algunas cualidades del individuo carismático, aunque de modo que parece aleatorio, casi como hemos visto en Weber: “Extraordinary talent, skill, knowledge, or competence” (talento extraordinario, habilidad, conocimiento, competencia). Y también “persuasive powers and eccentric



behavior” (poderes de persuasión y comportamiento excéntrico) (1961, p.249). Nos volvemos a encontrar, de todos modos, con la capacidad para comunicar, necesariamente incluida dentro de los poderes de persuasión.

Es llamativo que Etzioni se separa de los postulados de Weber al defender que se puede adquirir carisma mientras se está en el cargo (1961, p.232), como ocurre en el caso de la reina Victoria de Inglaterra (1961, p.206). Además, como vemos, para Etzioni el carisma, al contrario que para Weber, no solo se puede dar en la cima de la organización. Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996, p.410) recogen que incluso ocurre con mayor frecuencia en los niveles bajos de la organización, puesto que los directivos en los niveles altos suelen ser más conformistas por su contexto de trabajo “ambiguo” y más político. Yagil (1998, p.172) es de la misma opinión: la cercanía permite que el líder situado en niveles más bajos en la organización modele comportamientos con su ejemplo, le hace más humano y por tanto más atractivo, y le permite comunicar de manera más personalizada. Por el contrario, Katz y Kahn (1978, p.546), al igual que Shamir y Howell (1999, p.277), apuntan que la distancia entre el líder y los seguidores es un factor determinante en la atribución de carisma: cuanto más alejado del nivel de los empleados esté el líder, más probable es que los empleados le atribuyan carisma. La distancia con el líder hace que no se puedan evaluar de manera realista sus acciones, y que las percepciones sobre él estén idealizadas (Shamir, 1995, p.22), además de que las percepciones sobre los líderes sean más simplistas y similares entre sí (Shamir, 1995, p.25). Confirmando el papel de la distancia en la atribución de carisma, Bass y Avolio lo encuentran en todos los niveles de la organización, aunque es más habitual encontrarlo en los niveles superiores (1993, p.54). Katz y Kahn (1978, p.546) se refieren a la “imagen mágica” que produce esa distancia con el líder. Para estos autores, la capacidad de articular la visión es el elemento esencial en la atribución de carisma.

Relacionado con la imagen mágica del líder, Meindl crea el concepto del “romance del liderazgo”. En ausencia de información que permita establecer las causas, “the romanticized conception of leadership permits us to be more comfortable in associating leaders – by ascribing to them control and responsibility – with events and outcomes to which they can be plausibly linked” (la concepción romantizada del

liderazgo nos permite estar más cómodos al asociar a los líderes – atribuyéndoles el control y la responsabilidad – con eventos y resultados a los que pueden estar plausiblemente vinculados) (Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985, p.80). Los seguidores atribuyen al líder un valor heroico “larger than life” (más grande que la vida misma) (Meindl y Erlich, 1987, p.93). Meindl no determina que ese “romance” desemboque en la atribución de carisma al líder; sin embargo, es fácil ver el mismo resultado que en la “imagen mágica” de Katz y Kahn. Nadler y Tushman (1990, p.84) también dirigen la atención hacia el componente mágico del líder carismático: si no es capaz de mantenerlo, se tambalea la credibilidad del líder.

Tras Etzioni, el siguiente texto en aparecer sobre la aplicación del carisma en las organizaciones empresariales corresponde a Oberg (1972), para quien los líderes carismáticos son los que generan la mayor fidelidad a la organización, y por tanto son los más indicados en las crisis (1972, p.24). Aquí vemos de nuevo la influencia de Weber, al referir la crisis como un elemento que juega en el surgimiento del líder carismático. Los factores que llevan a la atribución de carisma son de cinco tipos (1972, pp.25-30): cualidades personales, aunque Oberg, como Etzioni, no las desarrolla: prestigio derivado de la consecución de logros, capacidad de empatía, presencia, y atributos de personalidad sobre los que, para Oberg, solo se podría especular; aspectos relacionados con los seguidores, tales como sus miedos y su dedicación a la organización; el que los medios y los objetivos no estén bien definidos; los esfuerzos para “fabricar mitos” (“deliberate myth-making”, 1972, p.28), que incluyen el uso de símbolos de prestigio como despachos ostentosos, rituales y “dramaturgia ejecutiva” o la habilidad de adoptar un rol determinado; y un credo corporativo apropiado que ayude a construir carisma, como sería el *Libro Rojo* de Mao.

Berlew (1974, pp.21-22) introduce el liderazgo carismático por oposición a lo que denomina las otras dos dimensiones de la dirección en la empresa: la orientada a cubrir las necesidades básicas de los empleados (“custodial”), y la orientada a fomentar el sentimiento de pertenencia (“managerial”). Berlew cree que el modelo de dos dimensiones es incompleto, porque no cubre los casos de “organizational excitement” (entusiasmo organizacional), que correspondería al liderazgo

carismático. Berlew se refiere más bien a conductas que a atributos del líder carismático (1974, p.23): desarrolla una visión, descubre o crea oportunidades para desarrollar valor, y consigue que los miembros de la organización sientan que controlan su propio destino.

Casi al tiempo que Berlew individualiza al líder carismático, Zalechnik y Kets de Vries (1975) diferencian entre el líder que busca el consenso y el líder carismático, que prefieren denominar “minimum man” y “maximum man” respectivamente, tal vez siguiendo la imaginería de Nietzsche, y desde su perspectiva del psicoanálisis: esta denominación les permite enfocarse en “the deeper layers of personality structure that nurture the consensus and charismatic leaders” (las capas más profundas de la estructura de la personalidad que nutren el consenso y a los líderes carismáticos) (1975, p.231). Como hemos visto en Berlew (1974), la visión del líder es un componente primario en la concepción del líder carismático: el hombre máximo sigue su propia visión, en lugar de buscar el compromiso del grupo (1975, p.231). Para el hombre máximo, el desorden organizacional resulta en más soluciones e ideas innovadoras (1975, p.236). En la descripción del hombre máximo encontramos una relación de características de su personalidad, que Zalechnik y Kets de Vries ofrecen como perfil para poder encontrar este tipo de líder (1975, pp.236-255): es agresivo, narcisista, no puede delegar, es creativo si tiene un superego benevolente – de otro modo puede ser un tirano –, no es flexible, es innovador, especialista más que generalista, productivo, directo y no político, tenaz y solitario. Es llamativo que el hombre máximo es, primero, “carismático” (1975, p.241), en una tautología que amortiguan explicando que este tipo de líder atrae a la gente por el poder de sus convicciones y su visión de la realidad, y que inspira temor y fascinación a la vez.

Por otro lado, vemos de nuevo la importancia de la comunicación en el líder carismático: el hombre máximo es un “dramaturgo” (1975, p.247), como hemos señalado que decía Oberg (1972). Entre el hombre máximo carismático y sus seguidores encontramos una relación de transferencia, una “conexión falsa” en la que se da una confusión en cuanto al espacio y al tiempo, del modo que la describía Freud. Tanto el líder como los seguidores reaccionan como hubieran reaccionado a personas

importantes de su pasado. Las transferencias son de tres tipos: idealización, como ocurre con los padres; de espejo, que idealiza a la propia persona y ocurre con más frecuencia en el líder; y reacciones persecutorias, que se dan cuando las circunstancias no son las esperadas (Kets de Vries, 1988, p.243). Para Conger (1999, p.48), en su trabajo de 1975 Zaleznik y Kets de Vries establecen el primer antecedente de la distinción entre liderar, y dirigir o gerenciar (“leading” versus “managing”)<sup>14</sup>. Aunque no encontramos ninguna mención a la distinción entre *leading* y *managing* en ese trabajo, sí es cierto que la oposición entre hombre máximo y hombre mínimo es un reflejo de la que se da entre líder y mero director. Zaleznik sí que distingue entre *leaders* y *managers* en una elaboración posterior, y más orientada a la práctica, de su teoría. En ella, diferencia a los líderes de los managers por su orientación hacia “goals”, u objetivos (1977, p.70). Zaleznik no idealiza a los líderes frente a los managers. Simplemente, eligen funciones diferentes: los líderes desarrollan maneras innovadoras de resolver problemas, los managers coordinan y buscan el equilibrio entre perspectivas diferentes; los líderes prefieren trabajar en solitario, frente a los managers, que prefieren trabajar con los demás (1977, pp.5-7). La distinción entre *leading* y *managing* es importante porque es la base de la diferenciación entre el liderazgo transformacional y el transaccional, que veremos desarrolla James Burns. El liderazgo transformacional corre en paralelo al liderazgo carismático en la literatura sobre el liderazgo.

### 2.7.4. La “teoría de 1976” de House

Posiblemente, la obra que más firmemente sienta las bases de la elaboración posterior sobre el carisma en las organizaciones empresariales es el artículo de Robert House *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*. House parte de su análisis anterior de la teoría de la motivación denominada *Path-Goal Theory*, que establece que el individuo elige sus conductas basado en la valencia que asocia al resultado de

---

<sup>14</sup> En su acepción en inglés, los términos *leading* y *managing* connotan una mayor diferencia de nivel entre sí que en sus traducciones al español “liderar” y “dirigir”, puesto que las palabras director o gerente, que equivaldrían a *manager*, implican una mayor responsabilidad que su traducción directa, *mánager*.

cada conducta, y en su estimación de que la conducta lleve al resultado (1971, p.322). En su “teoría de 1976”, House propone una concepción psicológica del liderazgo carismático, frente a la sociológica o la política. Para House, (1976, p.3), hasta entonces el liderazgo carismático se define en términos de los efectos que tiene sobre los seguidores, o en términos de la relación entre el líder y los seguidores. Pero definir la relación carismática según sus efectos “permits one to identify charismatic leaders only after they have had an impact on followers. Such a definition says nothing about the personal characteristics, behaviors, or situational factors that bring about the charismatic effects” (permite identificar a los líderes carismáticos solo después de que hayan tenido un impacto en los seguidores. Una definición así no dice nada de las características personales, de las conductas o de los factores situacionales que provocan los efectos carismáticos) (1976, p.6). Es decir, para House la identificación del fenómeno según las interpretaciones hasta entonces no permite predecirlo.

Bryman resalta que las discusiones sobre las definiciones de carisma suelen ser aburridas y desembocan en pequeñas diferencias sobre lo que debería ser incluido o no (1992, p.41). No podríamos estar más de acuerdo. La importancia de los factores que intervienen en una situación de liderazgo carismático depende de la visión que cada autor les asigna, como ya hemos visto al estudiar las interpretaciones sobre Weber. Sin embargo, House, con una observación a nuestro modo de ver certera, resuelve el misterio del “regalo” del carisma: “In actuality the “gift” is likely to be a complex interaction of personal characteristics, the behavior the leader employs, characteristics of followers and certain situational factors prevailing at the time of the assumption of the leadership role” (En realidad, el “regalo” es probablemente una interacción compleja de características personales, del comportamiento del líder, de las características de los seguidores y de ciertas situaciones que predominan en el momento de la asunción del rol de líder) (1976, p.7, énfasis en el original). En definitiva, elevándonos por encima de las abundantes disquisiciones pormenorizadas sobre los numerosos matices del concepto, es claro que intervienen la personalidad del líder, sus conductas, las características de los seguidores y la situación en la que se encuentran.

Para House, el repaso a la literatura anterior revela que las características del líder que más se le atribuyen son la confianza extrema en sí mismo, el carácter dominante y el convencimiento sobre la rectitud de su moral (1976, p.7). House establece una adicional: la necesidad de tener influencia sobre los demás (1976, p.8). En una disquisición posterior, House y Howell (1992, p.84), construyendo sobre la división que hemos visto establece House (1971) entre el líder socioemocional y el líder instrumental, distinguen dentro del liderazgo carismático entre liderazgo carismático socializado, y liderazgo carismático personalizado. El socializado está basado en una conducta igualitaria, sirve a los intereses colectivos y desarrolla y transfiere poder a los demás. Por el contrario, el personalizado está basado en el dominio personal y en el comportamiento autoritario, sirve a los intereses del líder y explota a los demás. En su investigación, encuentran que el líder carismático no es atrevido, agresivo y asertivo como lo era el General Patton, por ejemplo, sino que es sensible a las necesidades de sus seguidores, a quienes cuida y busca desarrollar, fomentando su independencia y no su servidumbre (1992, pp.90-91).

En su estudio sindicado global que cubre 62 culturas para determinar qué atributos se identifican como carismáticos, establece además que el líder carismático es alentador, positivo, motivador, fiable, sabe construir la confianza en sí mismos de los demás, es dinámico, sabe predecir las circunstancias, sabe construir equipos, sabe coordinar y, de nuevo en nuestra exploración sobre la comunicación del líder carismático, es buen comunicador (Den Hartog, House, Hanges y Ruiz-Quintanilla, 1999, pp.240, 250).

En cuanto a las conductas del líder carismático, House (1976, pp.9-22), destaca que se comportan como pretenden que se comporten sus seguidores; que construyen su imagen a conciencia; que articulan sus objetivos (otra vez la visión del líder, ahora bajo la denominación más concreta de “goals”, o metas); que muestran elevadas expectativas de los seguidores, a la vez que confianza en que lo pueden conseguir; que logran que los seguidores acepten los objetivos del líder; y que adoptan comportamientos que motivan a los seguidores. Además, como hemos apuntado, para House la situación de crisis, que denomina de tensión, favorece los efectos carismáticos del líder. House continúa dando prioridad posteriormente a las

características del líder sobre el resto de los componentes de su definición del “regalo” que constituye el carisma: el término carisma describe a líderes que “by the force of their *personal abilities* are capable of having profound and extraordinary effects on followers” (por la fuerza de sus *habilidades personales* son capaces de producir efectos profundos y extraordinarios sobre los seguidores) (House y Baetz, 1979, p.399, énfasis nuestro). En su estudio de los presidentes de los Estados Unidos considerados carismáticos – aunque el método de selección, en base a las opiniones de nueve historiadores, es relativamente subjetivo –, establece que tienen en común el ser extremadamente activos, asertivos, energéticos (como hemos visto que ya determinaran Bryman (1992), Lindholm (1990), Oakes (1997), Trice y Beyer (1986), Willner (1984) y Yukl (2010), entre otros), y socialmente sensibles a las necesidades de los demás (House, Woycke y Fodor, 1988, pp.116-117). De todos modos, House señala más adelante que el liderazgo es una categoría “fuzzy” (imprecisa, confusa), porque no existen signos que diferencien a todos los miembros de la categoría de los que no lo son (Den Hartog et al., 1999, p.227). Junto con Klein, elabora sobre su planteamiento original y destaca la importancia de las relaciones entre el líder y los seguidores: “charisma resides in the relationship” (el carisma reside en la relación) (Klein y House, 1995, p.184), y sugiere que el líder es la chispa; el material inflamable lo componen los seguidores potenciales, compatibles con la visión y el estilo del líder; y el oxígeno es el entorno de crisis que propicia la atribución del carisma al líder.

Para Yukl, la teoría inicial de House colocaba el foco sobre la relación diádica, no sobre la relación colectiva que supone el liderazgo carismático. Además, House carecía de una explicación sobre el proceso que lleva al líder a ejercer influencia sobre los seguidores (Yukl, 1993, p.368; Yukl, 1999, pp.287-288). House resolvía este problema posteriormente, explicando que el líder carismático motiva a sus seguidores aumentando el valor intrínseco del esfuerzo de los seguidores; aumentando las expectativas de que ese esfuerzo sea operativo; mejorando la autoestima de los seguidores; aumentando el valor intrínseco de conseguir los objetivos; infundiendo fe en un futuro mejor; y generando dedicación personal, tanto suya como de los seguidores (Shamir et al., 1993, pp.581-584). Para Conger, estos cuatro mecanismos se resumen en cambiar la percepción sobre la naturaleza del trabajo mismo; ofrecer

una visión atractiva; desarrollar la identificación colectiva de los seguidores; y aumentar la eficacia individual y del grupo (1999, p.155). En la evolución del pensamiento de House vemos, pues, cómo la dificultad inherente al concepto de carisma le lleva a matizar el equilibrio inicial que propone, para dar mayor preponderancia al papel de los seguidores en la relación de liderazgo carismático. En esta línea, Bryman aclara que puede ocurrir que haya dos personas con los mismos atributos, y que solo una sea reconocida como carismática: para Bryman, como para la mayor parte del corpus que analizamos, el carisma es una cuestión de atribución (1992, p.50).

### **2.7.5. Burns y su influencia en la literatura sobre el liderazgo carismático en las organizaciones empresariales**

Casi al tiempo que House publicaba su visión concentradora de 1976, el autor sobre el liderazgo político James Burns escribía la base del concepto que iba a discurrir paralelo al de liderazgo carismático, en ocasiones compitiendo y en otras complementándolo: el liderazgo transformador. En la interacción con los seguidores, el líder puede ejercer un liderazgo transaccional. En ese caso, el objetivo es el intercambio de algo valioso para ambas partes. Por ejemplo, horas de trabajo a cambio de un salario, esfuerzo extra a cambio de una bonificación o flexibilidad en los horarios de trabajo a cambio de flexibilidad en la asignación de días libres. Una vez realizado el intercambio, no hay otra motivación para seguir en la relación, a no ser que el acuerdo de intercambio se mantenga en el tiempo. Burns distingue este liderazgo de puro intercambio, de la situación en la que las dos partes entran en una relación más profunda, de manera que tanto el líder como los seguidores “raise one another to higher levels of motivation and morality” (se eleven el uno al otro a niveles más altos de motivación y de principios) (1978, p.20). Para Burns, este es el liderazgo transformador, que apunta hacia arriba en las conductas tanto del líder como de los seguidores, con el resultado de que ambas partes se transforman.

Burns no es el primero en diferenciar la relación transaccional con otra situada en un plano superior. Downton (1973, pp.74-80) separa la dedicación transaccional al



líder, de la dedicación carismática – en su interpretación, aquella que se basa en el poder que da una institución –, y de la dedicación basada en la inspiración que provoca el líder, que sería la que Burns llama transformadora. Burns no relaciona directamente el liderazgo transformador con el liderazgo carismático. De hecho, prefiere llamar “liderazgo heroico” al carismático, para evitar caer en la confusión que, según Burns, genera el sobreuso del término (1978, p.244).

En un apunte relacionado con la perspectiva de la psicología, Burns señala que un aspecto clave de esta relación carismática es la ausencia de conflicto, en el sentido de que el liderazgo heroico aporta la solución simbólica a los conflictos internos tanto del líder como de sus seguidores (1978, p.244). El líder busca afecto, autoestima y una audiencia. Los seguidores proyectan sus temores, esperanzas y agresiones sobre el héroe, y necesitan identificarse y obtener la estima del poderoso (1978, p.246). Sí que usa la denominación “liderazgo carismático” para referirse al personalismo en política, aunque cree que su debilidad es la dependencia del éxito del líder, y que, por tanto, no puede superar al liderazgo transformador (1978, p.267).

Para Conger y Kanungo (1994, pp.441-442), la esencia de la distinción entre las teorías sobre el liderazgo transformador y las que estudian el liderazgo carismático es que aquellas se centran en los resultados sobre los seguidores, mientras que estas lo hacen en la percepción de las conductas del líder. Es cierto que podríamos distinguirlas, pero en la práctica se funden los caminos de ambas teorías. Buscar mantener una distinción puramente teórica y, en cierto modo, artificial, no nos ayuda en el objetivo de nuestra investigación.

### **2.7.6. El liderazgo transformacional de Bass**

Siguiendo a Burns, y aplicando su teoría al entorno de las organizaciones empresariales, Bernard Bass asume la diferenciación entre liderazgo transformador y transaccional, aunque cambia la denominación de “transformador” por “transformacional”, término que adoptan los autores posteriores y que seguiremos usando a partir de ahora para identificar este tipo de liderazgo. A diferencia de Burns, para Bass los dos tipos de liderazgo no son los extremos de un continuo, sino que el

líder debe tener componentes transformacionales y transaccionales (Bass, 1985, pp.22, 26-27; Bass y Avolio, 1993, p.72). Nadler y Tushman (1990, p.85) adoptan la misma perspectiva, desde nuestro punto de vista más adaptada a la realidad de las organizaciones empresariales: los líderes efectivos necesitan ser capaces de asegurar la implementación de su visión.

La prioridad del líder transaccional está en la tarea a desarrollar y/o en las relaciones a mantener (Bass, 1985, p.5), buscando un intercambio económico de coste-beneficio (Bass, 1985, p.14). En el escenario del liderazgo transaccional, la posibilidad de que los seguidores busquen el cumplimiento de los objetivos del líder depende de la probabilidad percibida de conseguir el resultado, y del valor del resultado (Bass, 1985, p.12). El liderazgo transaccional puede adoptar dos formas: la activa, en la que el líder fija objetivos y compensaciones, y establece estándares de comportamiento, buscando activamente los errores para corregirlos; y la pasiva, en la que espera a que ocurran los errores a corregir. En cualquiera de las dos formas, el liderazgo transaccional tiene por misión identificar errores (Avolio y Bass, 2004, p.3).

El liderazgo transformacional, por el contrario, aumenta la consciencia sobre consideraciones superiores, y cambia la valencia de las necesidades que podrían haber permanecido latentes en los seguidores hasta la aparición del líder transformacional (Bass, 1985, pp.15-17). Este consigue la transformación de los seguidores a través de cualquiera de estos tres procesos: aumentando el nivel de notoriedad que tiene la importancia del resultado y de cómo alcanzarlo; haciendo que trascienda el interés propio de los seguidores; o elevando el nivel de las necesidades de los seguidores en la pirámide de Maslow (Maslow, 1943, p.394) hacia la autoestima y la actualización. No queda claro porqué la transformación no se puede producir, como implica Bass, a través de combinaciones de los tres procesos. En cualquier caso, el liderazgo transformacional o carismático logra que los subordinados hagan más de lo que se esperaría de ellos en una relación transaccional, con conductas discrecionales que mejoran el funcionamiento de la organización, su rendimiento y la innovación (Babcock-Roberson y Strickland, 2010, pp.313, 318, 323; Boerner, Eisenbeiss y Griesser, 2007, p.21).

Inicialmente, Bass no desarrolla el concepto de la visión del líder en el liderazgo transformacional. Tan solo apunta que el líder transformacional eleva la consciencia de los seguidores acerca de “higher considerations” (consideraciones superiores) (1985, p.15), y relaciona ejemplos como los de Cromwell y la expansión árabe en el siglo VI al hablar de la “causa” (1985, p.70). Por el contrario, Berson, Shamir, Avolio y Popper (2001, pp.57-58) sí consideran la visión como un componente esencial del liderazgo transformacional, relacionándola con la dimensión de la organización: a mayor tamaño, menor fortaleza de la visión. Además, la fortaleza de la visión está directamente relacionada con el optimismo y la confianza en la organización (2001, p.67).

En el planteamiento de Bass, el carisma es tan solo uno de los ingredientes del liderazgo transformacional, que en una revisión de su planteamiento inicial sí incluye la visión. Esta constituye, por tanto, tan solo uno de los descriptores del carisma, y no un componente esencial del liderazgo transformacional (1990, p.22). Bass llama también al carisma “influencia idealizada” (1999, p.187). Los otros tres ingredientes del liderazgo transformacional son la motivación inspiradora, que ofrece a los seguidores los retos y el significado que necesitan para alcanzar los objetivos comunes; la consideración individual de cada seguidor por parte del líder, que supone un ejercicio de altruismo por parte de líder (1999, p.189); y la estimulación intelectual de los seguidores, que incorpora una “open architecture dynamic into processes of situation evaluation, vision formulation and patterns of implementation” (dinámica arquitectónica abierta en procesos de evaluación de la situación, en formulación de la visión y en patrones de implementación) (1999, p.188).

Yukl destaca el posible choque entre liderazgo transformacional y carisma: los procesos de influencia que requiere el liderazgo transformacional, como la necesidad de dar responsabilidad a los subordinados, pueden no ser compatibles con el liderazgo carismático. Este supone la dependencia de un líder extraordinario y, por lo tanto, precisa fomentar su imagen de competencia también extraordinaria (2010, pp.287-288). Bass se guarda de posibles ataques a su planteamiento, procedentes de la banalización moderna del término, diciendo que el carisma hoy “has become an overworked cliché for strong, attractive, and inspiring personality” (se ha convertido

en un cliché sobreutilizado para identificar una personalidad fuerte, atractiva e inspiradora) (1985, p.35).

La necesidad derivada de considerar el carisma como un componente más del liderazgo transformacional, es que se puede ser carismático y no ser un líder transformacional al mismo tiempo. Este planteamiento choca con los postulados de House que hemos visto, y con los de los proponentes de la teoría conductual del liderazgo carismático, Jay Conger y Rabindra Kanungo (1988a), para quienes el carisma es el elemento central. Conger y Kanungo señalan que, en la investigación de Bass, el hecho de que el carisma fuera un componente más del liderazgo transformacional generaba el problema de que emergía continuamente como el componente más prominente (Conger y Kanungo, 1994, p.441). Efectivamente, Bass admite que los demás factores de liderazgo transformacional correlacionan fuertemente con carisma, aunque son “conceptually distinct from charisma” (Bass y Avolio, 1993, p.62). En una observación que pretende aportar una vuelta a la esencia de Weber, Lang (1991, p.399) distingue el liderazgo transformacional del carismático en que, en el transformacional, es esencial la preocupación por las consecuencias morales y éticas de las decisiones, mientras que en el carismático la esencia es la relación personal entre el líder y los seguidores. En el liderazgo transformacional, además, los seguidores siguen siendo responsables de sus propias acciones, no así en el carismático, donde los seguidores trasladan esa responsabilidad al líder.

Aun siendo reducido a la categoría de componente de un concepto más complejo, Bass destaca las características del carisma, la mayoría de ellas en línea con los postulados de Weber. En primer lugar, el carisma depende de los seguidores y de la personalidad de estos (1985, pp.36-37). Para Bass, el carisma está “in the eyes of the beholder” (en los ojos del espectador) (1985, p.40), y lo que puede ser excitante para un seguidor, es fácil y aburrido para otro (1988b, p.22). Además, también siguiendo los principios sobre el carisma de Weber, es necesaria una situación de crisis en la teoría del carisma. Bass pone como ejemplo a las organizaciones en transición, y a aquellas en las que se da una crisis de identidad, en las que aparecen los líderes carismáticos más fácilmente (1985, pp.37-39). Y, al igual

que proponía Weber, el líder debe seguir dando pruebas de su carisma para mantenerse como tal (1985, p.40).

Bass se diferencia de Weber en que sí ofrece una relación amplia de las características del líder carismático. Sin embargo, las describe al tratar tanto el carisma, como la motivación inspiradora, el segundo componente del liderazgo transformacional. Bass considera la motivación inspiradora como un “subfactor” del liderazgo carismático (1985, p.62), a pesar de que ambos son componentes de su liderazgo transformacional. En otra expresión que induce a confusión de términos, Bass relaciona brevemente las “abilities required to be transformational” (habilidades requeridas para ser transformacional), dentro de su descripción de las características del líder carismático, cuando ha planteado antes este último concepto como parte de aquel (1985, p.46). Entre esas habilidades se encuentra la capacidad para estar siempre “on stage” (sobre el escenario), es decir, otra vez la capacidad de comunicación para impresionar a los públicos. Es la competencia percibida del líder lo que determina si los seguidores están interesados o no (1988b, p.24). Para Bass, el carisma requiere además confianza en uno mismo, como sugería House, determinación y estar libre de conflictos interiores. Bruce Avolio, colaborador de Bass en el desarrollo de su teoría sobre el liderazgo transformacional, resalta también que el líder carismático es elocuente en su discurso, y especifica además que el líder carismático ha ejercido el rol de líder anteriormente, tiene elevada autoestima, sabe monitorizar su propio comportamiento, tiene necesidad de influir y se puede depender de él (Gardner y Avolio, 1998, p.36).

Bass define al líder inspirador, el segundo componente del liderazgo transformacional, mediante el recurso a las conductas que muestra: orientación a la acción, construcción de la confianza en sí mismos de sus seguidores, e inspiración de confianza en la causa. Sin embargo, Bass señala más adelante que, aunque “charisma is undoubtedly both a behavior and an attribution for it requires particular follower emotional reactions to the leader to be identified as such” (el carisma es, sin duda, tanto un comportamiento como una atribución porque requiere reacciones emocionales de los seguidores para ser identificado como tal), es preciso investigar la contribución de las conductas y de los atributos de la personalidad del líder a la

percepción que los individuos tienen del liderazgo transformacional (Bass y Avolio, 1993, p.58).

Para Levine, Muenchen y Brooks (2010, p.579), los verbos más utilizados para referirse a cada uno de los cuatro componentes del liderazgo transformacional, después de que Bass lanzara su desarrollo teórico, son influir, inspirar, comunicar y motivar. Recordemos que, para Bass, los componentes son el carisma, la motivación inspiradora, la consideración individual de cada seguidor por parte del líder, y la estimulación intelectual de los seguidores. Es interesante para nuestra investigación que se subsuma el tercer componente de Bass en “comunicar”, destacando la importancia de esta habilidad en el líder carismático.

### **2.7.7. Las conductas ante la imposibilidad de encontrar un perfil único: Conger y Kanungo**

Conger y Kanungo, tomando partido por uno de los posibles ingredientes del carisma, elaboran la teoría conductual del liderazgo carismático. Como hemos referido más arriba, Berlew (1974), Burns (1978) y House (1976), entre otros, ya habían construido sus teorías sobre el liderazgo carismático o transformacional en mayor o menor medida sobre el soporte de las conductas del líder. Sin embargo, para Conger y Kanungo, las conductas del líder son la base de la teoría del liderazgo carismático. Parten de que el carisma es una inferencia que hacen los seguidores sobre el líder, basada en las conductas del líder (Conger y Kanungo, 1988a, pp.79-89), colocando por completo el surgimiento del carisma en el lado de los seguidores y dejando de lado, por lo tanto, los posibles atributos del líder como definitorios del carisma.

Las conductas tienen lugar a lo largo de un proceso que recorre tres partes. En primer lugar, la evaluación de la situación. Los líderes carismáticos tienen poca tolerancia por las deficiencias del sistema. En segundo lugar, la formulación y comunicación de la visión. Los líderes carismáticos se distinguen por la naturaleza idealizada y estratégica de sus objetivos, y por ser comunicadores creíbles. Saben comunicar su propia motivación a través de expresividad verbal y no verbal, utilizando

recursos retóricos y técnicas de “impression management” (gestión de la impresión) (Conger y Kanungo, 1987, p.643). La última parte del proceso es la implementación, demostrando el líder cómo se pueden conseguir esos objetivos, mediante su comportamiento inusual, que evoca sorpresa y admiración. Vemos de nuevo resaltada la importancia de la comunicación del líder sobre esa visión. Cuanto más idealizados sean los objetivos establecidos por el líder, más probable será que los seguidores creen que la visión es extraordinaria (Conger y Kanungo, 1987, p.640).

Para Bryman, este énfasis en la visión hace que la teoría de Conger y Kanungo sea la más cercana a Weber (1992, p.118). Las conductas que aparecen durante las partes del proceso, además del uso de métodos poco convencionales, son mostrar el statu quo como insoportable, expresar confianza en su capacidad de liderar, expresar preocupación por los seguidores, usar el poder personal, y no su posición, para influir, y liderar con el ejemplo (Conger y Kanungo, 1988a, pp.82-92). Y, también acercándose a Weber en sus postulados, la crisis: la situación de crisis facilita que el líder adopte estos comportamientos (1988a, p.83), y cuanto mayor sea la percepción de crisis, menos “charismatic attributes” (Conger, 1993, p.286) serán necesarios en el líder para ser percibido como carismático. Sin embargo, Conger apunta más adelante (1993, p.285) que el liderazgo carismático no es precipitado necesariamente por condiciones de crisis: el contexto puede jugar un papel más o menos importante, y varía en cada situación. La posibilidad de que los seguidores atribuyan carisma al líder depende del número de conductas que muestre, de la intensidad de cada conducta y de la importancia de cada conducta en función del contexto organizacional o de la situación.

En esta línea, Shamir y Howell (1999, pp.258-278) se alejan aún más del postulado de la necesidad de que exista una crisis para que aparezca, o para que tenga éxito, el liderazgo carismático. Por el contrario, proponen que las siguientes variables facilitan su aparición y su efectividad en la organización: que los objetivos no estén claramente especificados ni sean fáciles de medir; que el entorno de la organización sea dinámico y precise innovación; que la organización se encuentre al principio de su andadura; que las tareas a realizar sean complejas y exigentes, y que su resultado no se pueda medir mediante tecnología; que los objetivos sean

ambiguos; que las recompensas no estén relacionadas claramente con el rendimiento; que la organización esté poco estructurada y sea reciente; que el modo de gobierno sea más “clan” (1999, p.271) que burocrático; que la cultura de la organización busque la innovación y asuma riesgos; que el líder haya sucedido a un líder no carismático, en la cúspide de la organización; y que las tareas tengan que ver con los valores sociales dominantes en ese momento, y por tanto permitan que el líder y los seguidores se involucren también desde el punto de vista moral.

Además de que la crisis pueda no ser necesaria, Conger llama la atención sobre tres asunciones de Weber en el liderazgo carismático que no aplican en el entorno empresarial: en la empresa, el líder es elegido, no aclamado; no proviene de los márgenes de la sociedad como ocurre en el planteamiento de Weber; y el carácter antieconómico del liderazgo carismático no aplica al entorno empresarial (1988, p.18).

Para Bryman (1992, p.104), Conger y Kanungo parecen implicar que las conductas que llevan a la impresión del carisma en el líder son relativamente mundanas, y por tanto fáciles de aprender. Sin embargo, creemos que Conger y Kanungo simplemente no dejan claro a partir de qué número o intensidad de conductas atribuyen los seguidores carisma al líder, y no que las conductas sean sencillas de aprender.

En un intento de conectar con el concepto original, especifican que su teoría retiene parte de la idea cristiana del carisma en cuanto que la orientación hacia una visión futura refleja la noción de profecía, y en que la demostración de cómo conseguirlos, mediante acciones poco convencionales, refleja la noción de curación (Conger y Kanungo, 1992, p.89).

Conger precisa que las interpretaciones de las conductas del líder que llevan a los subordinados a atribuirle carisma dependen de la experiencia personal y la situación de esos subordinados (1989, p.24). Su descripción de las etapas del liderazgo carismático amplía la establecida con Kanungo (Conger y Kanungo, 1988a): analizar el entorno y formular la visión, comunicar la visión y articular la motivación de los subordinados, generar confianza a través de sus propias actuaciones, incluidas las no convencionales, y transferir poder a los seguidores, procurándoles los medios



para alcanzar la visión. En esta revisión incorpora, pues, además de la necesidad de transferir poder a los subordinados, la importancia de la comunicación de la visión, especificándola de una manera más clara que como lo hacían originalmente Conger y Kanungo al tratar de “impression management” (gestión de la impresión) (Conger y Kanungo, 1987, p.643). Conger también amplía las conductas que el líder exhibe en estas etapas: referirse a necesidades de orden superior, cuestionar el statu quo, tener en cuenta las aspiraciones más profundas de los subordinados, mostrar confianza en sí mismo, usar tácticas y comportamientos poco convencionales, mostrar dedicación, confirmar las expectativas de los subordinados mediante la consecución de logros propios, exaltar emocionalmente a los seguidores (suponemos que mediante la comunicación adecuada) y observar a los demás (1989, pp.38-108).

En un desarrollo posterior de su teoría conductual, Conger y Kanungo determinan que el análisis del liderazgo carismático se puede pormenorizar en dos partes: su contenido, representado por las conductas del líder y por la situación del entorno y de los subordinados; y los procesos que se dan entre líder, subordinados y entorno. El carisma sería una atribución basada en la percepción de los subordinados del comportamiento de su líder (1998, pp.38-39, 47). Al elaborar sobre las conductas carismáticas, Conger y Kanungo incluyen características del líder, aunque vestidas como conductas (como apuntábamos, el concepto del liderazgo carismático desde Weber es un desarrollo teórico que camina por una cuerda floja): es un experto en usar medios no convencionales para trascender el orden existente; tiene poder personal basado en su poder como experto; tiene que ser un “credible communicator” (1998, p.53), resaltando de nuevo la capacidad de comunicación del líder carismático; y tiene que aparecer como experto en sus áreas de influencia (1998, pp.51-56).

### **2.7.8. Intentos unificadores del perfil de líder carismático**

Howell encuentra la manera de aunar la necesidad de atribuir características personales al líder, que hemos visto en House y en Bass, con el intento de Conger y Kanungo de escapar de la indefinición de esas características mediante el recurso al estudio de las conductas del líder: la enumeración de “habilidades”, entre las que se

encuentran tanto características personales como conductas. Para Howell, el líder carismático tiene visión, confianza en sí mismo, y un nivel alto de habilidad lingüística y de expresividad no verbal. Además, en la parte conductual, sabe crear y mantener una imagen positiva, es un ejemplo para sus subordinados, sus acciones refuerzan la visión, comunica expectativas elevadas y confianza en que los subordinados pueden alcanzarlas, les considera individualmente y les estimula intelectualmente (1988, p.214).

Sashkin (1988) resuelve el problema de la primacía de las conductas o de las características del líder, como ya hizo House (1976), mediante la inclusión de ambas en su teoría del liderazgo “visionario”, que reúne tres elementos críticos: características de la personalidad del líder, la elaboración de una visión y las conductas que exhibe el líder. Como apunta Shamir (1995, p.28), el nombre que Sashkin adopta para su teoría pone la atención sobre el componente de la visión, tan inherente al liderazgo carismático en Weber. El líder visionario tiene “prerrequisitos” (Sashkin, 1988, p.125) de personalidad, como son la necesidad de poder, y la capacidad cognitiva para entender la naturaleza de las organizaciones y el liderazgo, que le permite desarrollar la visión. En cuanto a las conductas, Sashkin (1988, pp.142-148) destaca que las más importantes son que el líder visionario concentra la atención en los asuntos clave, que se comunica de manera efectiva con los demás (lo que podríamos considerar es también una característica de su personalidad), que demuestra que es fiable, que muestra respeto por los demás y que asume riesgos. La visión del líder recorre cuatro etapas: creación, explicación, extensión (referido a lugares en los que se aplica) y expansión (referido a modos de implementarla) (1986, pp.58-59). Antes de Sashkin, Bennis y Nanus ya incluyen la visión como un componente fundamental de los 90 líderes de organizaciones empresariales que cubren en su trabajo. Al concentrarse en la visión, el líder opera sobre los recursos emocionales y espirituales de la organización, sobre sus valores y aspiraciones (1985, p.85).

Nadler y Tushman ofrecen una definición del liderazgo carismático que incluye también características personales y conductas: el carisma “refers to a special quality that enables the leader to mobilize and sustain activity within an organization through

*specific personal actions* combined with perceived *personal characteristics*” (se refiere a una cualidad especial que permite al líder movilizar y mantener la actividad en una organización mediante *acciones personales específicas* combinadas con *características personales* percibidas) (1990, p.82, énfasis nuestro). Nótese que las características personales tienen que ser “percibidas” para ser tales, con lo que nos encontramos de nuevo con el debate que arrastramos desde Weber, sobre si el carisma reside en el líder o en los seguidores. En este caso, los autores resuelven el problema incluyendo las dos perspectivas en la misma definición.

Buscando unificar las conductas que recogen tanto los autores sobre el liderazgo carismático, como sobre el liderazgo transformacional y el visionario, House y Shamir (1993, pp.97-103) establecen siete grupos de comportamientos del líder:

1. Conducta visionaria, puesto que la elaboración de la visión es el “*sine qua non* of all charismatic visionary theories” (el *sine qua non* de todas las teorías de la visión carismática) (1993, p.97).
2. Construir su propia imagen, como hacía Churchill al preparar cuidadosamente sus discursos, o como hoy haría cualquier fundador de una red social en internet al vestir de modo desenfadado.
3. Conductas destinadas a transferir poder a los subordinados, incluyendo transmitir confianza en sí mismo y en los seguidores. Este grupo incluiría mostrar confianza en que los seguidores pueden hacer sacrificios por la causa.
4. Asunción de riesgos y conductas de auto sacrificio, como estar dispuesto a pasar por la cárcel tal y como ocurrió con Fidel Castro o Nelson Mandela, por ejemplo.
5. Estimulación intelectual, pidiendo a los seguidores que se alejen de los estereotipos y que, incluso, lleguen a pensar de manera diferente al líder.
6. Conductas de apoyo a los seguidores, consideradas por los seguidores como el resultado de los valores que comparten con el líder.
7. Conductas adaptativas, aunque esta flexibilidad no es generalizable cuando cambia la situación. Los autores recurren al ejemplo de que Gandhi no podría haber dirigido tropas de combate.

Con el mismo objetivo unificador, Behling y McFillen ofrecen un modelo sincrético de las teorías del liderazgo carismático y del liderazgo transformacional, en el que determinadas conductas tienen determinados efectos en los subordinados. Sin embargo, la reducción en el número de conductas en la búsqueda de la simplificación hace que su modelo sea más limitado que el de House y Shamir (1993). Para Behling y McFillen, el líder carismático o transformacional muestra empatía y dramatiza la misión, consiguiendo el efecto de inspirar a los subordinados. Además, proyecta seguridad en sí mismo y hace que su imagen destaque, para lograr la reverencia de los subordinados. Y, por último, asegura que los subordinados sean competentes y les da oportunidades para el éxito, lo que les aporta poder (1996, pp.165-166).

Posteriormente, Fiol et al. (1999, p.450) ofrecen su propio resumen de las variables que atraen a los seguidores del líder carismático en las teorías neocarismáticas, resumen que de nuevo incluye tanto atributos como conductas del líder, como veíamos en Nadler y Tushman (1990): comportamiento simbólico, habilidad para ser visionario y para inspirar, llamada a los valores ideológicos, comunicación – en este caso no verbal – y tener expectativas de que los seguidores rindan más allá de lo esperado.

### **2.7.9. Otras elaboraciones sobre el liderazgo empresarial carismático**

En Tichy y Devanna encontramos también la necesidad de la crisis, la “gathering storm” (tormenta que se forma) (1990, p.37) para disparar el liderazgo transformacional. La visión del líder es el componente fundamental de su elaboración teórica, visión que debe inspirar a los empleados para enfrentarse a los retos que genera el cambio necesario para superar la crisis (1990, pp.121-147). Su modelo de liderazgo transformacional, elaborado mediante el estudio de la actuación de 12 CEOs, ocurre en tres “actos”, como veíamos también sugieren Conger y Kanungo (1988a): reconocer la necesidad de cambio; crear una visión; e institucionalizar el cambio. Tichy y Devanna resumen las cualidades encontradas en su estudio de CEOs que hayan supuesto un cambio radical en sus organizaciones (1990, p.6). Son

“change agents” (agentes del cambio) (1990, p.271), tienen valor, creen en las personas, se guían por valores, siempre están aprendiendo, tienen la capacidad para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre, y son visionarios (1990, pp.271-280).

En una perspectiva histórica interesante que relaciona visión y crisis, Hunt, Boal y Dodge (1999, p.425) diferencian entre los carismáticos “visionarios”, que parten de nuevos esquemas o teorías y solo entonces pasan a la acción, de los carismáticos que responden a las crisis. A no ser que este último tipo de líder pase a adoptar una visión tras la crisis, su liderazgo durará poco. Los autores ofrecen el ejemplo del primer presidente Bush después de la Primera Guerra del Golfo, cuando no fue reelegido, y de Churchill y su caída política después de la Segunda Guerra Mundial.

En todavía otra evolución teórica, Trice y Beyer desarrollan una nueva versión del liderazgo que denominan “liderazgo cultural”, sobre líderes que crean o cambian culturas organizativas, y que construye sobre elementos del liderazgo carismático y del transformacional. El líder carismático, en la teoría de Trice y Beyer, crea culturas organizativas, mientras que el líder transformacional las cambia. Los líderes que crean culturas deben poseer cualidades personales y habilidades extraordinarias (1991, p.164) que serían la confianza en sí mismo, tener una personalidad dominante, tener creencias fuertes, ser un “evangelista” y, retomando la terminología de Oberg (1972), ser expresivo o “dramático” en su comunicación (1991, p.153).

Siguiendo la línea conductual de Conger y Kanungo, Kouzes y Posner (2002) establecen cinco conductas necesarias para alcanzar el éxito: predicar con el ejemplo, inspirar con una visión, cuestionar continuamente durante el proceso de cambio, fomentar la acción de sus subordinados, y “encourage the heart” (animar al corazón) (2002, p.313), es decir, reconocer y celebrar su trabajo. Despreciando de alguna manera el debate sobre el carisma, Para Kouzes y Posner, el liderazgo es algo que se puede aprender y que no está limitado solo a “a few charismatic men and women” (unos cuantos hombres y mujeres carismáticos) (2002, p.20), y “it’s not necessary to be a famous, charismatic person to inspire a shared vision” (no es necesario ser una persona famosa, carismática, para inspirar una visión común) (2002, p.144). Es

interesante que, aunque Kouzes y Posner no se ocupan de los atributos del líder, sino de las conductas, como hemos señalado, sí que destacan el atributo de la capacidad de comunicar (2002, pp.31, 44-45, 155-159).

### **2.7.10. La experimentación sobre el liderazgo empresarial carismático**

#### **2.7.10.1. El test MLQ**

Los autores, entre ellos Bryman (1992), Fiol et al. (1999), Levine et al. (2010), Lowe (1996), Molero, Recio y Cuadrado (2010), Rowold (2005) y Yukl, (2010), por citar solo algunos, coinciden en que el test más utilizado para determinar la condición de transformador del líder es el “Multifactor Leadership Questionnaire” (Cuestionario Multifactorial del Liderazgo), o MLQ, de Bass (1985). El liderazgo transformacional de Bass, que recordemos incluye cuatro componentes: carisma, motivación inspiradora, consideración individual de cada seguidor por parte del líder, y estimulación intelectual de los subordinados, se contrapone al liderazgo transaccional, con el que, sin embargo, se complementa. En la teoría de Bass, el líder se mueve entre el comportamiento transformacional y el transaccional. Los componentes del lado transaccional del líder son dos, y se pueden dar en mayor o menor medida: recompensas contingentes del resultado y del esfuerzo (“contingent reward”); y dirigir por excepción (“management by exception”), interviniendo y corrigiendo el curso solo cuando hay desviaciones de las normas. La dirección por excepción puede ser activa, si el líder busca desviaciones de las normas, y pasiva, si solo interviene cuando ocurren esos desvíos, sin haberlos buscado activamente (Avolio y Bass, 2004, p.3; Bass, 1985, pp.210-212; Bass, 1990, p.22; Bass y Avolio, 1993, pp.51-53; Hater y Bass, 1988, p.697). Además, Bass incluye lo que denomina el “nonleadership factor”, es decir, el criterio que identifica al líder que no lidera, y que llama “laissez-faire” (dejar hacer), que ocurre cuando el líder abdica de sus responsabilidades y evita tomar decisiones.

Para desarrollar el MLQ, Bass reunió a 11 jueces, quienes clasificaron 142 ítems en las categorías de liderazgo transformacional y transaccional, reteniendo

únicamente los 73 ítems que alcanzaron al menos el 80% de acuerdo entre los jueces. Los 73 ítems fueron entonces evaluados por 176 coroneles del ejército de los Estados Unidos (Avolio, Bass y Jung, 1999, p.443). La investigación de Den Hartog, Van Muijen y Koopman (1997, pp.32-33), sobre 1.200 empleados en ocho organizaciones, sugiere después, a partir de una correlación estrecha, que los componentes de dirección pasiva y de *laissez-faire* se unan en un tercer factor. Avolio y Bass (2004) incorporan este factor en la versión actual del MLQ bajo el nombre de “estilo de liderazgo pasivo”, desgajándolo del factor de liderazgo transaccional. El liderazgo pasivo incluye los dos componentes de dirección pasiva y de *laissez-faire*, que Den Hartog et al. (1997) recomendaban unificar. Añadir este tercer factor de liderazgo pasivo permite destacar su importancia teórica. Por otro lado, el desarrollo del MLQ termina por unir el liderazgo carismático y el visionario, por ser constructos que no siempre se distinguían empíricamente (Avolio y Bass, 1999, p.441).

Bryman (1992, pp.123-127) analiza las tendencias encontradas en los resultados de 20 instancias del MLQ entre 1985 y 1990, y determina que el carisma, incluyendo el liderazgo inspirador, es el componente que más frecuentemente se asocia a los resultados esperados. Lowe, en su análisis de estudios que utilizaron el MLQ, llega a la misma conclusión relativa a la consistencia del carisma como la variable que más correlaciona con la efectividad del líder (Dumdum, Lowe y Avolio, 2002, pp.62-63; Lowe et al., 1996, p.22). Recordemos que esto crea problemas en la definición del liderazgo transformacional en el planteamiento de Bass, puesto que el componente toma protagonismo sobre el todo (Conger y Kanungo, 1994, p.441). Bryman encuentra que la consideración individual y la estimulación intelectual ocupan las siguientes posiciones en cuanto a la importancia que los subordinados atribuyen a estos componentes – excepto que las posiciones entre ambos se invierten cuando se correlacionan con la medida en la que estarían dispuestos a ir más allá de lo que requiere su trabajo –. Y en el lado del liderazgo transaccional, como era de esperar, prima el factor de recompensa contingente, que contribuye de manera notable a la satisfacción con el líder, a la percepción de efectividad que se tiene del mismo, y al esfuerzo extra que se está dispuesto a realizar. La dirección por excepción no obtiene resultados consistentes, con correlaciones que pueden ser elevadas, pero tanto de

signo positivo como negativo. Por último, Bryman encuentra que el *laissez-faire* es claramente rechazado.

La disquisición entre si son los atributos del líder o sus conductas lo que hace carismático al líder, tiene su respuesta en el MLQ. Sus creadores deciden incluir ambas perspectivas al preguntar por el carisma, respondiendo a las críticas que señalaban la dependencia exclusiva de los atributos (Antonakis, 2012, p.266). A pesar de que afirman que las conductas son el determinante en la atribución de carisma, para los autores es difícil pensar que el carisma no está en los ojos del espectador (Avolio et al., 1999, p.444). Nótese que consideran la relevancia de los atributos solo porque están valorados como tales por los evaluadores del líder, no como atributos en sí mismos.

Los resultados del MLQ han sido validados para diferentes niveles de análisis, incluyendo relaciones diádicas, pequeños grupos informales, entornos de simulación empresarial, unidades formales de trabajo, unidades amplias de grandes organizaciones y diferentes equipos de gobierno en los Estados Unidos. Las muestras también han sido diversas, como líderes informales en grupos de trabajo, oficiales militares, funcionarios de educación, mandos intermedios, presidentes del gobierno de los Estados Unidos, CEOs de empresas del índice *Fortune 500*, estudiantes de enfermería, bomberos, organizaciones sin ánimo de lucro, altos ejecutivos en compañías canadienses y escocesas o CEOs de compañías egipcias (Antonakis, 2012, p.264; Avolio y Bass, 2004, p.13; Avolio, Bass y Jung, 1999, p.447; Avolio, Waldman y Einstein, 1988, pp.64-67; Fiol et al., 1999, pp.451-452). En España, Molero aplica el MLQ en diferentes instancias, encontrando una clara diferencia entre el liderazgo transformacional y el transaccional. Buscando una simplificación del proceso, y con una muestra de más de 900 participantes, reduce de nueve a cuatro los factores del MLQ, obteniendo resultados consistentes con el modelo original (Molero et al., 2010, pp.496, 500).

El MLQ incluye en la actualidad (Avolio y Bass, 2004) tres grandes estilos de liderazgo, identificados por un total de nueve factores (Tabla 2): el estilo transformacional (influencia idealizada mediante los atributos, influencia idealizada



mediante los comportamientos, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada), el estilo transaccional (recompensa contingente y dirección por excepción activa), y el estilo pasivo (dirección por excepción pasiva y *laissez faire*):

Tabla 2. Estilos y factores de liderazgo en el test MLQ.

Estilos de liderazgo	Factores de liderazgo	Definición
<i>Transformacional</i>	Influencia idealizada (atributos)	Construye confianza
	Influencia idealizada (comportamientos)	Actúa con integridad
	Motivación inspiradora	Anima a los demás
	Estimulación intelectual	Provoca pensamiento innovador
	Consideración individualizada	Forma y desarrolla a los demás
<i>Transaccional</i>	Recompensa contingente	Reconoce los logros
	Dirección por excepción (activa)	Monitoriza las desviaciones y los errores
<i>Pasivo/que evita intervenir</i>	Dirección por excepción (pasiva)	“Apaga fuegos”
	<i>Laissez-faire</i>	Evita la involucración

La forma actual es denominada por sus autores “MLQ-5X”, en vigor desde 1997 (Antonakis, Avolio y Sivasubramaniam, 2003, p.263; Avolio y Bass, 2004, p.13). Es interesante ver cómo Avolio y Bass evitan utilizar en la redacción del MLQ el término “carisma” y en su lugar emplean “influencia idealizada”. Desde el punto de vista no académico de un participante cualquiera en el test MLQ, “carisma” posiblemente conlleva demasiados significados, incluida la idealización del líder, y genera interpretaciones sujetas a desviaciones de la intención original de los autores. Antonakis confirma este punto a partir de una conversación con Bruce Avolio (2012, pp.265-266). La versión actual es distribuida por Mind Garden, Inc., que provee de

servicios a consultores e investigadores a través de la venta de licencias de reproducción del cuestionario, tanto online como en papel, incluida su traducción al español. Los participantes responden a 45 preguntas sobre el líder; 36 de ellas representan los nueve componentes de liderazgo, y las restantes nueve preguntas se refieren a los resultados que produce cada tipo de liderazgo. De las 36 preguntas sobre componentes del liderazgo, 32 corresponden a conductas del líder, y cuatro a atributos del líder. Las respuestas a cada pregunta se dan en una escala de cinco puntos, y juntas proporcionan una descripción del líder. Esa descripción se correlaciona con el resultado de preguntar a los participantes sobre tres aspectos de su relación con la organización: la medida en la que estarían dispuestos a ir más allá de lo que requiere su trabajo; su satisfacción con el líder; y su opinión sobre la efectividad del líder, y de su unidad o departamento. Esta segunda parte del test se realiza mediante nueve preguntas, a las que se responde en una escala de cinco puntos (Avolio y Bass, 2004, pp.13-15).

A pesar de la consistencia de los resultados del MLQ desde su concepción, algunos aspectos de su diseño pueden tergiversar los resultados. Para Bryman, los entrevistados pueden estar condicionados por su conocimiento de lo que es la efectividad del líder (1992, pp.128-129). Desde nuestro punto de vista, la opinión sobre lo que constituye la efectividad del líder por parte de cada entrevistado en el MLQ es parte inherente del proceso de evaluación: si el entrevistado no tuviera esa opinión, no podría responder. Es cierto que esto hace que no se dé un baremo de medición estándar, pero la consistencia de los resultados a lo largo de la historia del MLQ hace que se amortigüe este posible problema. Bryman (1992, p.129) apunta a otra complicación, cual es que el MLQ no incluye el análisis situacional adecuado. Sería interesante disponer de resultados del test en situaciones de crisis diferenciadas, pero escapa del ámbito de nuestra investigación. Antonakis destaca también que algunos de los factores del MLQ reflejan en realidad resultados. Es decir, el test no dice qué es lo que hace que el líder sea carismático, sino que confirma que lo es (2012, p.276).

El MLQ no mide en detalle la capacidad de comunicación carismática del líder. La “motivación inspiradora” se refiere a la comunicación, sin entrar en detalles que

permitan cualificarla: “Inspirational leaders articulate, in simple ways, shared goals and mutual understanding of what is right and important” (Los líderes inspiracionales articulan, de manera sencilla, objetivos compartidos y el entendimiento mutuo de lo que es correcto e importante) (Avolio y Bass, 2004, p.28).

#### **2.7.10.2. Otros test de medición del carisma en el líder**

Conger y Kanungo desarrollan su test de liderazgo carismático basado en los comportamientos del líder, siguiendo su teoría conductual. Bajo la denominación “C-K scale” (escala C-K), incluye 25 conductas que el líder puede desarrollar en las tres fases del modelo de Conger y Kanungo analizado más arriba (Conger y Kanungo, 1988a). En la primera fase, la evaluación de la situación, la escala C-K analiza la sensibilidad del líder hacia el entorno y hacia las necesidades de los subordinados, y su orientación hacia cambiar el statu quo. En la segunda fase, la formulación y comunicación de la visión, se analizan conductas tales como la generación de ideas para el futuro, o la capacidad de comunicación. En esta fase, destacamos que se busca determinar si el líder es un “exciting public speaker” (un orador excitante) (Conger y Kanungo, 1994, p.448). En la tercera fase se mide si el líder pone en marcha conductas dirigidas a la implementación de la visión, mediante la asunción de riesgos personales y su comportamiento no convencional.

Las conductas se agrupan, por lo tanto, y a lo largo de las tres fases, en torno a las seis dimensiones conductuales de liderazgo carismático postuladas por Conger y Kanungo: sensibilidad al entorno, sensibilidad a las necesidades de los subordinados, orientación a cambiar el statu quo, visión y articulación de la visión, asunción de riesgos personales, y comportamiento no convencional.

El test, realizado inicialmente sobre una muestra de 488 personas, revela su fiabilidad y que las dimensiones conductuales analizadas obtienen una percepción estable (Conger y Kanungo, 1994, pp.443-444, 450-451). Los parámetros del test son revisados en muestras posteriores, reduciendo las conductas analizadas a 20 para eliminar redundancias, y prescindiendo de la dimensión conductual de “orientación a cambiar el statu quo”. Esto deja la escala C-K en cinco dimensiones conductuales, lo

que, para sus autores, la acerca al planteamiento de Weber. Para Weber, los seguidores perciben que el líder es excepcional: en la formulación de Conger y Kanungo, el líder muestra conductas poco convencionales y asume riesgos personales. La visión profética del líder en Weber equivaldría a la visión y a su articulación en la escala C-K. Además, el líder carismático de Weber se preocupa por las necesidades de los seguidores, lo que para Conger y Kanungo sería la sensibilidad al entorno y a las necesidades de los subordinados (Conger, Kanungo, Menon y Mathur, 1997, pp.293-294, 300).

Basado en su teoría del romance del liderazgo que hemos mencionado (Meindl y Erlich, 1987; Meindl et al., 1985), Meindl desarrolla la *Romance of Leadership Scale* (*Escala del Romance del Liderazgo*, o RLS). La RLS consiste en 32 declaraciones sobre la influencia del líder en la organización, diseñadas para resultar extremas, tales como “There is nothing as crucial to the bottom-line performance of a company as the quality of its top-level leaders” (No hay nada tan crucial para el rendimiento neto de una compañía como la calidad de sus máximos dirigentes), o “When the top leaders are good, the organization does well; when the top leaders are bad, the organization does poorly” (Cuando los máximos dirigentes son buenos, la organización va bien; cuando los máximos dirigentes son malos, la organización va mal) (Schyns, Meindl y Croon, 2007, pp.33-35). La RLS busca demostrar hasta qué punto los miembros de una organización creen que los resultados dependen del líder.

Además de estos test que hemos repasado, encontramos en el corpus doctrinal otras pruebas que buscan medir el liderazgo carismático o transformacional. Entre ellas, Podsakoff, MacKenzie, Moorman y Fetter (1990) miden dimensiones separadas de liderazgo transformacional y transaccional, como hemos visto hace el MLQ. Sin embargo, en lugar de adoptar las medidas del MLQ, prefieren identificar 28 criterios, a partir de la literatura sobre el liderazgo transformacional y de la selección elaborada por un panel de expertos (1990, pp.113, 118-119). Destacan como superior a las demás una categoría del liderazgo transformacional, que denominan “core” (central, esencial), que incluye el desarrollo de una visión, ser un modelo para los subordinados, y conseguir colocar los intereses del grupo por encima de los individuales. Las otras categorías para Podsakoff et al. coinciden con las del MLQ y

son la expectativa de rendimiento elevado, la consideración individual de los subordinados y su estimulación intelectual (1990, p.134). Existen otros test destacados sobre el liderazgo carismático, como el *Leader Behavior Questionnaire* (*Cuestionario sobre el Comportamiento del Líder*) (Sashkin y Burke, 1990), y el *Followership Scale* (*Escala de Seguimiento, al líder*) (Kelley, 1992), pero hemos preferido centrar nuestro análisis el que ha encontrado una aplicación más amplia, el MLQ.

### 2.7.11. Resultados sobre los ejes de análisis a partir de Weber

Conger y Kanungo subrayan la singularidad de su propia teoría conductual por contraposición a las tres teorías que para ellos agrupan al resto de interpretaciones del liderazgo carismático: el liderazgo transformacional de Bass, el liderazgo carismático de House y el liderazgo visionario de Sashkin (Conger y Kanungo, 1998, p.65). Desde nuestro punto de vista, las diferencias son relevantes en cuanto a la adición de conductas del líder, de rasgos de la personalidad del líder, y de características de la situación en la que se da el liderazgo carismático, pero no en lo referente al prisma conceptual desde el que se analiza el carisma. De hecho, la diversidad de teorías aporta confusión al análisis de una situación en la que, como la definía House (1976, p.7), intervienen siempre los mismos factores. Dar mayor preponderancia a uno u otro permite que analicemos cada factor en más detalle, pero las teorías del liderazgo carismático giran alrededor de un líder extraordinario, reconocido como tal por sus subordinados, que cambia la organización en un entorno difícil. Desde el punto de vista práctico que orienta nuestra investigación, el líder que busca adaptar su comportamiento para lograr un cambio, o la organización que busca a un líder que pueda hacerlo, difícilmente encuentra en la literatura existente la guía que le permita llevar a cabo esos cambios, en algo tan eminentemente práctico como es el liderazgo empresarial.

En la investigación sobre el liderazgo carismático en las organizaciones empresariales que hemos desarrollado en estas líneas, hemos encontrado tres grandes teorías que vertebran el corpus doctrinal (entendemos que la teoría de Sashkin (1986) tiene demasiados puntos en común con las otras tres como para

constituir una categoría aparte): la teoría del liderazgo carismático de House (1976), la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985) y la teoría conductual de Conger y Kanungo (1988a), que se agrupan bajo la denominación comúnmente aceptada de teorías del nuevo liderazgo o neocarismáticas. Las tres aparecieron para dar respuesta a la necesidad de encontrar un nuevo tipo de líder que permitiera superar los retos que planteaba un entorno de crisis, en la situación económica de finales de los años 70 y de los años 80 del siglo XX. En ese momento, la teoría del dominio carismático de Weber, que en su desarrollo posterior hasta entonces había permanecido en el ámbito del estudio de liderazgo político, ofrecía un recurso útil, a la vez que excitante y repleto de posibilidades de desarrollo, que los investigadores no dejaron escapar. Las tres teorías comparten varios aspectos en su búsqueda del líder carismático o transformacional en las organizaciones empresariales, que enlazan con los ejes de análisis que planteamos al concluir nuestra revisión de la literatura sobre el liderazgo carismático a partir de Weber. Para Conger (1999, p.156), las tres teorías convergen en que el líder carismático o transformacional debe tener inspiración, ser un modelo para los demás, estimular intelectualmente a los seguidores, aportar nuevos significados, transferir poder a los seguidores y fomentar la identidad colectiva.

Nosotros destacamos tres aspectos comunes en las teorías neocarismáticas:

1. La necesidad de que el líder tenga una visión del futuro de la organización. En la definición de dominio carismático de Weber la visión aparecía, sin nombrarla como tal, al referirse a “las ordenaciones por ella [la persona carismática] creadas o reveladas” (ES, p.172). La visión es clave en las tres teorías, adoptando alternativamente otras acepciones, tales como “objetivos”, “llamadas a necesidades de orden superior” o “consideraciones superiores”.
2. La existencia previa de una situación de crisis, o de “tensión”, que facilita que el líder adopte los comportamientos que le identifican como carismático. El liderazgo carismático solo tiene efectos en un entorno de incertidumbre (Waldman, Ramirez, House y Puranam, 2001, p.140). La crisis era necesaria

también en el planteamiento de Weber, quien se refería a las “situaciones singularmente extremadas” (ES, p.856).

3. La búsqueda de un perfil estándar de líder carismático, mediante el recurso a la identificación de atributos y de conductas.

Retomando los cuatro ejes de análisis que establecimos tras analizar el corpus que estudiaba a Weber en las organizaciones políticas, obtenemos los resultados que describimos a continuación. Recordemos que los ejes son los siguientes:

1. ¿Es el personaje y sus posibles cualidades carismáticas, o su aceptación por el público, lo que determina el carisma?
2. ¿Varían en el corpus sobre el liderazgo empresarial carismático las cualidades comunes entre los individuos carismáticos que encontramos en el corpus que analiza el carisma en Weber?
3. ¿Cómo influye la capacidad oratoria en la percepción de carisma?
4. ¿Es posible aprender a ser carismático?

#### **2.7.11.1. ¿Es el personaje y sus posibles cualidades carismáticas, o su aceptación por el público, lo que determina el carisma?**

Los seguidores aparecen como elementos ineludibles para que exista el liderazgo carismático o transformacional. Los autores, entre ellos Bryman, 1993; Katz y Kahn, 1978; Meindl y Erlich, 1987; Shamir y Howell, 1999; y, de una manera más explícita, Bass (1985) y Conger y Kanungo (1988a), coinciden en que la interpretación de los seguidores es necesaria para que el líder carismático o transformacional sea reconocido como tal. House (1976) aporta el punto de vista más equilibrado entre las dos alternativas, aunque posteriormente resalte la importancia de los seguidores en la ecuación (Klein y House, 1995), y Zaleznik y Kets de Vries (1975) el más cercano a que el carisma residiría en el líder, desde su perspectiva psicoanalítica. Como

hemos visto, es la indefinición del concepto de carisma en Weber lo que desata el debate sobre si el carisma depende de los seguidores. En el ámbito del liderazgo empresarial carismático, ese debate pierde fuelle a partir del consenso sobre la necesidad de reconocimiento del carisma por parte de los seguidores.

#### **2.7.11.2. ¿Varían en el corpus sobre el liderazgo empresarial carismático las cualidades comunes entre los individuos carismáticos que encontramos en el corpus que analiza el carisma en Weber?**

El campo en el que los autores no coinciden, como hemos señalado antes, es el de la identificación del líder carismático o transformacional mediante un perfil estándar. Los intentos de establecer unos atributos universales del líder, que simplificarían la búsqueda y la formación de líderes potenciales, fracasan en numerosas ocasiones, ya antes del lanzamiento de las teorías del liderazgo carismático o transformacional en las organizaciones empresariales, como atestigua Stogdill (1948; 1974). Weber no dejó el camino claro para identificar esos atributos en el líder carismático, como hemos visto al analizar su indefinición del concepto. Lo más destacable del planteamiento de Weber en este sentido es su afirmación de que el líder carismático tiene un “don de gracia personal extraordinario” (ES, p.1057).

Hemos clasificado antes las características del líder carismático según las interpretaciones de los exégetas de Weber en cuatro grupos: aquellas que giran alrededor del carácter personal del líder, las que tratan de la expresión oral en público, las que suponen dedicación a la causa y las que se refieren a las circunstancias personales del líder. Al recopilar las características expuestas en el corpus sobre el liderazgo carismático o transformacional en las organizaciones empresariales, nos encontramos con una variabilidad aún mayor. En primer lugar, para los autores no solo existen atributos, sino también conductas de esos líderes carismáticos. En ocasiones, las “conductas” tan solo son otra manera de hablar de atributos, siendo en realidad la consecuencia inmediata de algún atributo. Así, por ejemplo, la conducta de mostrar confianza en que los subordinados pueden conseguir lo que el líder les



propone (House, 1976, p.14), corresponde al atributo de tener confianza en los demás. O la conducta de mostrar confianza en sí mismo (Conger y Kanungo, 1987, p.643), que no deja de ser una implicación directa del atributo de tener confianza en sí mismo. En segundo lugar, en las teorías neocarismáticas encontramos una categoría adicional a los cinco grupos de características del líder carismático que hemos establecido antes: la orientación hacia los demás. Por otro lado, no hemos encontrado atributos relevantes basados en la influencia del entorno, como sí hacíamos al estudiar la interpretación de los autores que estudian el liderazgo carismático de Weber.

A continuación, repasamos los atributos y conductas del líder que aparecen en el corpus sobre el liderazgo carismático o transformacional en las organizaciones empresariales (Tabla 3). Hemos desechado aquellos atributos y conductas que, por su indefinición, no permiten una identificación neutral, como el tener “talento extraordinario” (Etzioni, 1961, p.249), o la conducta que consiste en conseguir que los miembros de la organización sientan que controlan su propio destino (Berlew, 1974, p.23). Los atributos de tipo personal representan el 36% de los encontrados, siendo el 16% de ellos conductas. El que más se repite es la confianza en sí mismo, representando el 19% del total atributos y conductas de carácter personal. Parece lógico que la autoestima sea la característica que más se repite en el líder. A continuación, situamos los atributos que suponen la orientación hacia los demás, desde nuestro punto de vista necesaria en el líder empresarial, dada la naturaleza más estrecha de las relaciones en la empresa por comparación a las relaciones en el entorno del liderazgo político. Representan el 31% del total de características del líder carismático o transformacional encontradas. En este grupo destaca el mostrar expectativas elevadas de los demás (16% del grupo de atributos y conductas de orientación a los demás), ligado a la tendencia del líder a ser motivador (13%). Las conductas representan en este grupo, naturalmente, una proporción elevada, con el 75% del total.

La siguiente agrupación de características corresponde a la habilidad de hablar en público, el 19% del total encontradas. Entre ellas, hemos incluido la gestión de la impresión personal, por la importancia que tiene la apariencia como vehículo en la

transmisión del mensaje, y que supone la mayor parte de las referencias en esta agrupación (25%), seguida de la “dramaturgia” (20%). En nuestra interpretación, el 50% de las menciones sobre la habilidad de hablar en público corresponden a conductas, tales como “comunicar de manera efectiva”, “estar siempre “on stage”” (sobre el escenario) y “exaltar emocionalmente a los subordinados”. Tomada como característica única del líder, la habilidad de hablar en público es, de nuevo, la que los autores fijan con mayor frecuencia. La dedicación a la causa es la siguiente agrupación de características que encontramos. Supone el 14% del total, siendo el 93% conductas. El 47% de los atributos y conductas de este grupo se refiere, en línea con la orientación del corpus estudiado, al desarrollo de una visión para la organización.

En conclusión, y en lo que más afecta al propósito de este estudio, otra vez vemos cómo la capacidad de expresión oral en público destaca sobre las demás características del líder, esta vez en nuestro estudio sobre el liderazgo carismático en las organizaciones empresariales.

## 150

Tabla 3. Características de la personalidad del líder neocarismático.

[illegible]

### **2.7.11.3. ¿Cómo influye la capacidad oratoria en la percepción de carisma?**

Hemos visto cómo la capacidad de hablar en público es la característica del líder que encontramos con más frecuencia en la literatura sobre el liderazgo carismático. El líder carismático tiene que demostrar que posee un nivel elevado de habilidad lingüística y de expresividad no verbal (Howell, 1988, p.214), porque la habilidad de comunicar oralmente es esencial en el líder para ser efectivo (Yukl, 2010, p.64). Para House et al., la comunicación a través de una retórica poderosa es un atributo universal del líder carismático (1999, pp.240, 243). La manera más directa de que los públicos reconozcan al líder carismático es la observación de su superioridad en comunicar de manera oral (Boss, 1976, p.305). Llevando el concepto al extremo, Hackman y Johnson (2009, p.127) postulan que el carisma es el resultado de la comunicación. Pocos líderes carismáticos no son buenos oradores. Para Bryman (1992, p.47), entre ellos está Gandhi, aunque Bligh y Robinson destacan el fuerte impacto de su “retórica visionaria” (2010, pp.847-848, 853). El líder carismático se distingue por la naturaleza de la visión, pero también por cómo articula esa visión. Para defenderla, debe ser un comunicador creíble, lo que incluye el uso de la retórica, del lenguaje corporal y de su apariencia (Conger y Kanungo, 1988a, pp.86-87).

Dos dimensiones orientan en el corpus doctrinal el estudio de la capacidad de comunicación como factor esencial en el líder carismático.

Por un lado, el contenido del discurso, que incluye dos aspectos clave:

1. El encuadre o “framing” de la realidad que hace el líder, aportando esquemas de interpretación que consiguen que los subordinados se alineen con la visión del líder. Al “encuadrar” la realidad, el líder selecciona determinados aspectos de esta y los hace más salientes, de manera que promueve su propia definición del problema, su interpretación causal, su evaluación moral y/o su recomendación para solucionarlo (Entman, 1993, p.52). Como señala Vatz (1973, p.160), la retórica es una causa, no un efecto del significado. El orador

es responsable de lo que elige hacer más saliente. Utilizaremos en adelante el término *framing*, que consideramos de uso común también en español.

2. El uso de recursos retóricos y la llamada a las emociones, con el propósito de aumentar la persuasión del discurso.

Y, por otro lado, el estilo al hablar en público, que incluye los aspectos relacionados con la expresión gestual y la voz del líder, que podríamos identificar como los aspectos no verbales del discurso. Encontramos que el corpus los identifica también como el componente “dramático” de la comunicación en el líder (Bruce y Avolio, 1998; Friedman, Prince, Riggio y DiMatteo, 1980; Lindholm, 1990; Rustow, 1970; Schiffer, 1970, entre otros).

#### **2.7.11.3.1. El contenido del discurso del líder carismático: *framing***

Probablemente el ejemplo de *framing* más claro sea presentar la sencilla alternativa de elegir entre el 80% de éxito o el 20% de fracaso, donde la mayoría elige el mayor porcentaje de éxito frente al reducido porcentaje de fracaso, aun siendo lo mismo (Conger, 1989, p.85). La presentación del problema de una manera u otra determina la selección de la alternativa. En otro ejemplo, de consecuencias más relevantes, Kahneman encuentra la causa de que en Austria la tasa de donación de órganos a partir de fallecimiento en accidente de circulación fuera el 100%, por el 12% en Alemania. La razón es que en Austria se pide al automovilista que indique si *no* quiere donar en caso de fallecimiento por accidente, mientras que en Alemania se pregunta si quiere donar (Kahneman, 2011, p.273). En un terreno similar, a mediados de los años 90 en los Estados Unidos el 55% de la población estaba de acuerdo con la afirmación de que no se debería dar servicio de urgencia médica a los inmigrantes ilegales. Sin embargo, solo un 38% afirmaba que se les debería negar este servicio (Luntz, 2017, p.47).

El *framing* puede amplificar los valores y las creencias (Conger, 1989, pp.87-89). Amplificar los valores supone seleccionar primero los más relevantes para la

misión que se haya propuesto el líder. Las creencias aplicadas a esos valores pueden ser de cuatro tipos: la importancia de la misión o de la tarea, la necesidad de su existencia, estereotipos acerca de los antagonistas de la misión y la capacidad de la organización para triunfar.

Si aplicamos este esquema, por ejemplo, al profesorado de una universidad al que quisiéramos motivar para seguir nuestra visión, el valor a amplificar sería el avance de la sociedad a través de sus egresados; la importancia de la misión radicaría en el trasvase único de conocimiento y experiencia que solo pueden hacer los profesores; el posicionamiento independiente, o liberal o social de la universidad constituiría la necesidad de su existencia; el antagonista podría ser la incultura, o incluso otras universidades; y el líder podría destacar los recursos de la institución, su historia de éxito o la capacidad de los profesores para completar la misión.

Antes de proceder a la amplificación de valores y creencias, Conger y Kanungo (1998, p.173) destacan la necesidad de que el líder describa el statu quo como poco atractivo. Fiol et al. (1999, p.461), en su estudio de los discursos de los 15 presidentes de los Estados Unidos en el siglo XX hasta Ronald Reagan, especifican tres etapas para conseguir el realineamiento de los esquemas de interpretación de los seguidores: disminuir la fuerza del valor dominante, negarlo y sustituirlo por el deseado por el líder. En cada etapa, como veremos, se adoptan figuras retóricas diferentes y adaptadas al objetivo.

Para Holladay y Coombs, el “contenido visionario” contiene el desarrollo de una visión y un sentido intenso de la misión organizacional, referencias a valores compartidos y a un futuro optimista basado en el cumplimiento de la misión, demostraciones de confianza en uno mismo y de ser competente, y expresiones de fe en los subordinados y de expectativas sobre su rendimiento (1994, p.173). También Bass, como hemos visto más arriba, establece, aun sin denominarlo así, un conjunto de herramientas orientadas al *framing* por parte de líder carismático: hacer que aumente el nivel de notoriedad que tiene la importancia del resultado y el modo de alcanzarlo; hacer que los seguidores trasciendan su interés propio; y elevar el nivel de las necesidades de los seguidores hacia la autoestima y la autorrealización (Bass,

1985, pp.15-17). Para Howell y Frost, el líder carismático transmite un objetivo superior, comunica que tiene elevadas expectativas de los seguidores, deja claro que confía en la capacidad de los subordinados para alcanzar el objetivo y se preocupa por las necesidades de los subordinados (1989, p.252).

House y Shamir (1993, p.96), al diferenciar los procesos que se dan en el liderazgo carismático de aquellos que ocurren en el liderazgo tradicional, ofrecen pautas que, desde nuestro punto de vista, pueden igualmente guiar la elaboración del discurso carismático:

1. Unir el comportamiento de los seguidores a sus propios conceptos de sí mismos, a sus valores e identidades.
2. Aumentar la percepción de la eficacia personal y, a través de ella, la autoestima, comunicando expectativas elevadas y enfatizando la identidad colectiva.
3. Unir los objetivos al pasado y al presente, y a valores, en el marco de una misión que sirve como identificador.
4. Generar fe mediante la conexión de los comportamientos y los objetivos con la visión de un futuro mejor.

En lo que constituye la perspectiva del *framing* posiblemente más práctica, para Shamir et al. (1993, pp.581-584) el liderazgo carismático logra sus efectos motivando a los seguidores mediante cinco procesos:

1. Aumentando el valor simbólico del esfuerzo, incluso convirtiendo el esfuerzo en una expresión de la identidad colectiva. El hecho mismo del esfuerzo ya estaría reflejando una declaración moral. La recompensa con la que juega esta motivación es, pues, la de la autoeficacia.
2. Aumentando las percepciones de eficacia personal y colectiva, transmitiendo expectativas elevadas sobre el resultado de su esfuerzo. La recompensa es el aumento de la autoestima.
3. Aumentando el valor de la consecución del resultado. Esto se consigue mediante la incorporación a la visión de los valores que tienen los seguidores,

con lo que, al perseguir el objetivo, estarían alcanzando la satisfacción de ser consistente con uno mismo.

4. Infundiendo fe en un futuro mejor, que para los seguidores se supone un fin en sí mismo.

5. Aumentando el compromiso personal de los seguidores con la visión, convirtiendo así la acción dirigida hacia la visión en parte de su manera de ser.

Shamir, Arthur y House (1994, p.29) detallan posteriormente estos procesos, estableciendo los siete tipos de referencias de contenido que observan en el discurso del líder carismático:

1. A la historia de los seguidores como colectivo y a la continuidad entre pasado y presente.
2. Al colectivo y a la identidad colectiva.
3. Al valor y la eficacia de los seguidores.
4. A la similitud entre el líder y los seguidores.
5. A valores y justificaciones morales.
6. A objetivos en el futuro.
7. A la esperanza y a la fe en la misión.

Es decir, se centra en la identidad colectiva, incluyendo en ella al líder, en los valores, en aumentar la creencia de los seguidores en su propia eficacia, y en el futuro como alcanzable. Centrarse en estos aspectos, frente a la alternativa focal sobre dominio personal del líder, es necesario para conseguir mover a grupos grandes (McClelland, 1975, p.261).

Bligh, Kohles y Meindl (2004, pp.217-220) analizan cómo el discurso del presidente de los Estados Unidos George W. Bush cambia tras los atentados de septiembre de 2001, haciéndose más carismático mediante el uso de las siete referencias de Shamir et al. (1994). En un estudio similar, Bligh y Kohles aplican el estudio de las siete referencias al presidente Obama. Además de identificarlas en su discurso, establecen que Obama usa otro recurso retórico: el simbolismo de la grandeza de la presidencia (2009, p.486). Los símbolos, como los atuendos y las



banderas, así como los slogans, los rituales, y las reglas que determinan la inclusión y la exclusión en el grupo, constituyen un recurso poderoso para la formación de identidades sociales (Shamir, 1991, pp.100-101). Bligh y Robinson (2010, pp.846-848; 852-853) estudian la oratoria de Gandhi, igualmente identificando las siete referencias de Shamir et al. (1994) como determinantes en alcanzar el impacto de Gandhi sobre sus seguidores. Awamleh y Gardner determinan que el uso de lenguaje simbólico modifica positivamente la percepción de carisma que del líder tienen los subordinados (1999, p.359). Para identificar el contenido carismático de los discursos utilizados en su estudio (1999, pp.353, 369), recurren igualmente a la observación de las siete referencias de Shamir et al. (1994).

Den Hartog y Verburg (1997, pp.372-380) aplican las mismas referencias a su estudio de líderes empresariales que consideran carismáticos. Seyranian y Bligh amplían hasta 17 la muestra de presidentes de los Estados Unidos del estudio de Fiol et al. (1999) que ya hemos citado, e incluyen en su análisis parte del esquema interpretativo de Shamir et al. (1994), aunque con resultados no concluyentes (2008, pp.55, 64).

Observamos que la mayor parte de los recursos orientados al *framing* que relacionan los autores (Tabla 4) se refiere al futuro, con el 29% de las menciones. El líder carismático habla de una misión que llevará a una situación mejor para el colectivo. En el mismo orden de importancia (28%), vemos que el líder carismático debería tratar de elevar la autoestima de los seguidores, y de transmitir que el reto es elevado. Las referencias al colectivo como recurso para enmarcar la misión ocupan la siguiente posición en nuestra clasificación (26%), seguidas de las menciones a valores (14%), incluyendo las referencias a símbolos. Por último, y a distancia del resto (2%), encontramos la necesidad de que el líder se presente como confiado y como modelo a seguir. El líder carismático, por tanto, debería orientar su discurso al futuro, aumentando la autoestima de los seguidores para poder alcanzarlo como grupo cohesionado, que se guía por unos valores que justifican la meta y a partir de un pasado común.

## 2.7. El liderazgo carismático en las organizaciones empresariales

Tabla 4. Recursos de contenido del discurso carismático orientados al *framing*.

[illegible]

### 2.7.11.3.2. El contenido del discurso del líder carismático: construcciones retóricas y emocionales

La estructuración del discurso recurriendo a construcciones retóricas y a resortes emocionales es una constante en la comunicación carismática. El líder carismático selecciona las palabras para demostrar asertividad, experiencia, confianza en sí mismo y preocupación por las necesidades de los seguidores (Conger, y Kanungo, 1988a, p.87). Para Bryman, los líderes carismáticos, como Hitler, Mussolini o el líder de la independencia de Ghana, Kwame Nkrumah, no eran grandes oradores por naturaleza, sino que organizaban sus discursos con “carefully constructed rhetoric” (retórica construida cuidadosamente) (1992, p.61). El líder carismático tiene una habilidad superior al resto para debatir y para construir discursos persuasivos (Bass, 1985, p.58). Gardner y Avolio establecen el *framing* como una de las etapas en el proceso dramático que sigue el líder carismático, y en esa etapa: “In framing their vision, charismatics choose their words to amplify audience values, stress its importance and efficacy, and, if necessary, denigrate those who oppose it” (Al establecer su visión mediante el *framing*, los carismáticos eligen sus palabras para amplificar los valores que tiene la audiencia, resaltar la importancia y la eficacia de la visión y, si es necesario, denigrar a los que se oponen a ella) (1998, p.41).

Towler, a caballo entre los recursos que facilitan el *framing* y lo que hemos denominado construcciones retóricas y emocionales, incluye cinco factores dentro de lo que llama “contenido visionario” del discurso, aunque sin determinar los méritos por los que los incluye: lenguaje que apela a las emociones; referencias a los valores sociales de los seguidores; el recurso a la propia historia del líder para reafirmar su estatus como modelo a seguir; el uso de metáforas, analogías e historias que dan una carga emocional al mensaje; y la transmisión de expectativas elevadas mediante lenguaje que afirma la autoeficacia de los seguidores (2003, p.368).

En el sencillo proceso de *framing* en tres etapas que hemos visto establecen Fiol et al. (1999), estos autores observan el uso frecuente de la palabra “no” para reducir la fuerza del valor que el líder carismático quiere sustituir. Además, en su

búsqueda de sustitución del valor negado por el nuevo, y de manera similar a lo que proponen Shamir et al. (1994), el líder carismático usa lenguaje inclusivo con expresiones tales como “nosotros” o “nuestro grupo”. Del mismo modo, el líder mantiene en su discurso un nivel de abstracción elevado, recurso que facilita la construcción del consenso mediante la ambigüedad que permite la indefinición. Bligh y Kohles observan el mismo recurso a la abstracción en los discursos del presidente Obama (2009, p.485). Hamilton, por el contrario, señala que la especificidad del lenguaje y de las emociones en el líder conforman la intensidad de su discurso, lo que provoca la “secuencia del carisma” (1997, p.18). Esta comienza por la percepción del dinamismo del emisor, sigue con la percepción de su competencia, y desemboca en la percepción de que es fiable (1997, pp.18-20). Las palabras que connotan emociones tienen, junto con el lenguaje no verbal, un impacto directo en la percepción de carisma y en el sentir general de los seguidores (Bono e Ilies, 2006, pp.320-321, 330).

El test SSI (*Social Skills Inventory*, o Inventario de Habilidades Sociales) de Riggio (1987, pp.166-168) busca averiguar si la persona es carismática, en la perspectiva de Riggio dependiendo de su facilidad para interactuar con los demás. Entre esas habilidades estaría la expresividad emocional (1987, pp.17-21) y la sensibilidad para percibir las emociones (1987, p.24), además de la expresividad social, que equivale a la habilidad de traducir espontáneamente los pensamientos en palabras (1987, p.33). El predecesor del SSI es el ACT (*Affective Communication Test*, o *Test de Afectividad Emocional*), también desarrollado por Riggio. Aplicando el ACT, Friedman et al. (1980, p.338) prueban que la expresividad emocional es significativa en profesores, actores y vendedores, aunque no explican si es una característica de la persona antes de acceder a esa profesión, o si es una consecuencia de trabajar en ella. El test SSI de Riggio demuestra que el liderazgo visionario correlaciona significativa y positivamente con la expresividad emocional (Groves, 2006, p.574).

Riggio no ofrece una canalización práctica de las habilidades que estudia, en la forma de recursos emocionales que pudiéramos aplicar en el discurso carismático, que sí encontramos en Conger. Para Conger, la persuasión que consigue el líder

carismático depende de "highly effective language skills and ultimately an appeal to the emotions" (habilidades lingüísticas altamente eficaces y, sobre todo, de una llamada a las emociones) (1989, p.71). Entre los recursos retóricos que menciona encontramos las metáforas, las analogías y las historias – en particular, las metáforas e historias que incluyen símbolos que aluden a raíces culturales profundas –; la capacidad para adaptar el lenguaje al nivel de la audiencia, mostrando que se está a su nivel a través de historias; y la aliteración y la repetición (Conger, 1989, pp.71-84; Conger, 1991, pp.38-43). Conger y Kanungo apuntan que el líder carismático expresa emociones, como orgullo y confianza en la organización, y que relata casos de éxito que han ocurrido en la organización (1998, p.183). Además, el líder carismático se alinea con los sentimientos de los seguidores en lo relativo a las causas que apoyan, los valores que soportan y las acciones que quieren tomar (1998, p.184).

Den Hartog y Verburg relacionan la repetición, la rima, el ritmo y la aliteración como figuras que refuerzan el recuerdo del discurso, porque "unlike words in written messages, words in speeches disappear once they are spoken, unless they are remembered" (a diferencia de las palabras en los mensajes escritos, las palabras en los discursos desaparecen una vez pronunciadas, a no ser que sean recordadas) (1997, p.364). La repetición es un recurso que también mencionan Frese, Seimel y Schoenborn (2003, p.683), junto con el uso de metáforas, la llamada a las emociones, las afirmaciones positivas y el uso de la forma "nosotros". Para Bryman (1992, p.61), es llamativo que la metáfora sea parte importante de la oratoria de tantos líderes carismáticos, como Hitler, Mussolini, Mao o el sindicalista John L. Lewis.

Como vemos, los autores sobre el liderazgo carismático en las organizaciones empresariales coinciden en señalar el uso en el discurso de figuras tales como la metáfora y la analogía, la aliteración, la repetición, la expresión de emociones, las historias, las formas que refieren a la identidad colectiva, como "nosotros", y la proyección hacia el futuro. Estas no dejan de ser unas reglas generales, de las que las más representativas por su aplicación por el corpus doctrinal sean posiblemente, como hemos visto, las referencias de contenido carismático que elaboran Shamir et al. (1994). Numerosos autores (Awamleh y Gardner, 1999; Beyer, 1999; Bligh et al., 2004; Conger, 1999; Den Hartog y Verburg, 1997; Howell y Frost, 1989; Mio, Riggio,

Levin y Reese, 2005, entre otros) coinciden, además, en citar a Willner, cuya obra hemos estudiado al tratar la literatura post-Weber, como fuente para justificar el uso de metáforas y analogías, símbolos, repeticiones y aliteraciones (Willner, 1984, pp.152-171). Willner presenta estas figuras del discurso a partir de observaciones que realiza en su estudio sobre líderes políticos carismáticos, sin aportar un razonamiento sobre su idoneidad intrínseca para producir sus efectos.

Los autores (Bligh y Kohles, 2009; Den Hartog y Verburg, 1997; Shamir et al., por citar solo algunos) recurren igualmente a la investigación de Atkinson (1984) sobre la efectividad del discurso de los líderes políticos británicos al incluir elementos de contenido que amplían el carisma del líder. Atkinson titula "Charisma" uno de los capítulos de su libro, en lo que parece un uso del término en línea con la dispersión de su significado que hemos estudiado, puesto que no encontramos en él una explicación de en qué consiste el carisma para Atkinson, ni de cómo podemos identificar al orador como carismático. Sin embargo, Atkinson ofrece dos recursos que observa utilizan los oradores para generar el aplauso de sus audiencias:

1. La lista de tres partes, que consigue que el conjunto de las partes se perciba como completo. Atkinson ofrece el ejemplo del ministro del Partido Conservador Norman Tebbit en 1983: "Labour will spend and spend, and borrow and borrow, and tax and tax" (El laborismo gastará y gastará, y pedirá y pedirá, y cobrará y cobrará impuestos) (1984, p.60).

2. El contraste, que adopta la forma "no es esto, sino esto otro". Lo vemos, por ejemplo, en la intervención del líder laborista James Callaghan en 1979: "In this election I don't intend to make the most promises. I intend that the next Labour government shall keep the most promises" (En estas elecciones no pretendo ser el que haga más promesas. Pretendo que el próximo gobierno laborista sea el que mantenga más promesas) (1984, p.75).

También a partir del análisis del discurso de políticos británicos, Heritage y Greatbach añaden cuatro recursos retóricos a los observados por Atkinson:

1. Puzzle-solución, donde el mensaje es enfatizado por el enigma que representa el puzzle, que invita a la audiencia a adivinar el resultado. Por ejemplo,

la política conservadora Joan Hall en 1981: “What they want are real jobs. Many a business would like an apprentice. So why do they do without? Because the minimum wage laid down by wages councils and joint negotiating agreements are more than they can afford” (Lo que quieren son trabajos reales. A muchas empresas les gustaría tener un aprendiz. Así que, ¿por qué no lo tienen? Porque el salario mínimo establecido por los consejos de salarios y los acuerdos de la negociación colectiva suponen más de lo que se pueden permitir) (1986, p.128).

2. Titular-remate: forma similar a la descrita de puzle-solución, aunque más sencilla y con menor posibilidad de elaboración. El orador, como en el caso del político liberal británico Michael Meadowcroft, declara que va a decir algo y, a continuación, lo dice: “And I’ll tell you why: it removes the last excuse for your idealistic radicals to join the Labour Party” (Y les voy a decir porqué: elimina la última excusa para que los radicales idealistas se unan al Partido Laborista) (1986, p.129).

3. Toma de posiciones: para Heritage y Greatbach, la forma más efectiva para generar el aplauso del público. El orador describe una situación, para a continuación condenarla o tomar partido por ella. Lo hace, por ejemplo, el político laborista Arthur Scargill al hablar de política económica: “Time and time again Labour Parties have been elected as Labour governments and tried to implement capitalist policies better than the Tories. We want to see no more of that with the next Labour government” (Una y otra vez, los partidos laboristas han sido elegidos como gobiernos laboristas y han intentado implementar políticas capitalistas mejor que los Tories. No queremos ver esto más en el próximo gobierno laborista) (1986, p.133).

4. Seguimiento, donde el orador completa su punto indicando que ha terminado de elaborarlo. Es lo que hace, por ejemplo, el conservador David Evans al decir “We’ve got to sell Britain. We’ve got to sell Margaret Thatcher. We’ve got to sell her policies to the people. Tell the people what the plan is” (Tenemos que vender Gran Bretaña. Tenemos que vender Margaret Thatcher. Tenemos que vender sus políticas a la gente. Decirle a la gente cuál es el plan) (1986, p.134).

Den Hartog y Verburg (1997) comprueban las observaciones de Atkinson (1984) y de Heritage y Greatbach (1986) en las intervenciones de tres líderes de organizaciones empresariales: Anita Roddick, de The Body Shop, Matthew Barrett, de Bank of Montreal, y Jan Timmer, de Philips, revelando que, efectivamente, son utilizadas en mayor o menor medida para aumentar el atractivo del discurso.

Los autores que cubren los recursos retóricos y emocionales del discurso en el líder empresarial carismático (Tabla 5) se refieren con mayor frecuencia (29% del total recursos encontrados) a las construcciones gramaticales derivadas, como hemos visto, del discurso político. En segundo lugar, aparecen las figuras retóricas (26%), aunque cubiertas de modo somero con tan solo referencias a metáforas, aliteraciones, rima y ritmo. Aunque algunos recursos de los que hemos clasificado como construcciones gramaticales constituyen figuras retóricas, como la lista de tres partes (tricolon) o el contraste (quiasmo), hemos preferido mantener esta clasificación para individualizar aquellas como las más utilizadas en el discurso político. A continuación, encontramos que el discurso del líder carismático apela a las emociones (21%), que busca palabras determinadas para enfatizar su mensaje (18%) y que relata historias a modo de ilustración del mensaje (6%). Como apuntábamos, la selección de estos recursos por el corpus parece no ir más allá del establecimiento de unas reglas generales.



Tabla 5. Recursos de contenido del discurso carismático: construcciones retóricas y emocionales.

### 2.7.11.3.3. Los aspectos no verbales del discurso del líder carismático

Para Kouzes y Posner, el carisma equivale a la expresividad no verbal (2002, p.159). Los líderes carismáticos exhiben una expresividad emocional extraordinaria (Bass, 1980a, p.46; Groves, 2006, p.577), y exhiben marcadas diferencias en su expresión facial, uso de la voz, gestos y movimientos del cuerpo para transmitir emociones (Friedman et al., p.333). Encontramos numerosos ejemplos de líderes políticos cuya capacidad de “actuar” les hace más atractivos a su audiencia, como los casos de De Gaulle (Rustow, 1970), Afghani (Reddie, 1970), Nkrumah (Apter, 1970), Hitler, (Kershaw, 2008; Lindholm, 1990), Sukarno, Mussolini, F.D. Roosevelt o Fidel Castro (Willner, 1984).

En el corpus sobre la comunicación del líder carismático en las organizaciones empresariales, no encontramos el detalle que creemos es necesario para establecer unos criterios de análisis que nos permitan identificar con precisión los aspectos no verbales de la comunicación carismática. Los autores mencionan partes de la expresión no verbal, sin pormenorizar su composición ni su significado. Por ejemplo, hallamos expresiones como “nonverbal (e.g., body position, tone of voice)” (expresión no verbal (por ejemplo, posición del cuerpo, tono de voz)), donde Gardner (1992, p.35) se refiere a una “body position” carismática sin que sepamos cuál es, y donde la locución “tone of voice” se refiere tan solo a uno de los componentes de la modulación de la voz, con la intención de representarlos todos.

Incluso los autores que más influencia han tenido en el desarrollo del corpus sobre el liderazgo carismático en las organizaciones empresariales, como Conger y Kanungo, pasan tan solo por encima de la expresión no verbal en el discurso carismático, englobándola en lo que denominan ““impression management” (gestión de la impresión): “These same qualities are also expressed through their dress, appearance and *other forms of body language*” (Las mismas cualidades se expresan a través de su vestimenta, su apariencia y *otras formas de lenguaje corporal*) (Conger y Kanungo, 1987, p.644, énfasis nuestro). Del mismo modo, Bryman se refiere superficialmente a los aspectos no verbales, tocando solo de paso la mirada

penetrante (1992, pp.44, 62), en línea con Willner (1984, pp.149-150), y el uso de la voz, que tiene una “special quality” (calidad especial) (1992, p.47) sin determinar.

En un entorno experimental, Howell y Frost describen un estilo carismático, que refleja dinamismo y seguridad en uno mismo, como aquel en el que se alterna entre andar y estar sentado en el borde de la mesa, inclinándose hacia la audiencia, con un contacto visual mantenido, una postura relajada y una expresión facial animada (1989, p.252). Observamos de nuevo indefinición en la descripción del lenguaje no verbal. ¿Qué es, por ejemplo, una “postura relajada”, y en qué se diferencia de una postura no relajada? Para Turner, el comunicador carismático simplemente exhibe su atractivo y su estilo para ser percibido como ganador (1993, p.253).

En su experimento, Holladay y Coombs (1993, p.424; 1994, p.185) relacionan las siguientes partes en la expresión no verbal: contacto visual, gestos con las manos, variedad vocal, expresión facial y ausencia de rellenos verbales tales como “eeh”. Omiten en esta relación, entre otras posibles descripciones de aspectos no verbales de la comunicación, la postura y el movimiento.

También observamos indefinición en el experimento de Kirkpatrick y Locke, quienes delimitan el lenguaje no verbal del líder carismático como el de quien alterna entre andar y sentarse, estableciendo contacto visual al hablar, enfatizando lo que dice con las manos y mostrando una expresión facial animada, en línea con lo que hemos visto sugieren Howell y Frost (1989). Cherulnik, Donley, Wiewel y Miller (2001, pp.2151, 2156) instruyen a los participantes en el papel de líderes en su experimento, a los que graban dando un discurso, para que sonrían más veces, usen expresiones faciales de afecto, y expresiones faciales en general más intensas. Además, su contacto visual con la cámara debería ser más frecuente y más sostenido. No establecen un umbral de repeticiones ni de duración de los gestos, a partir del cual podría considerarse carismático el uso de estos gestos. Tampoco cubren otro tipo de gestos, como los posturales o el movimiento de las manos.

En cuanto a la voz, en una descripción más precisa, para Kirkpatrick y Locke el líder carismático habla con un “captivating and engaging voice tone, varying the

pace and the loudness of speaking and pausing to emphasize points” (tono de voz cautivador y atractivo, variando el ritmo y el volumen al hablar y pausando para enfatizar puntos) (1996, p.41).

Shea y Howell entrenan a uno de los sujetos en su experimento para mostrar un “captivating, engaging voice tone, alternate between pacing and sitting on the edge of the desk, lean towards the participant, maintain direct eye contact and have animated facial expressions” (tono de voz cautivador y atractivo, alternar entre andar y sentarse en el borde de la mesa, inclinarse hacia el participante, mantener contacto visual directo y tener expresiones faciales animadas) (1999, p.381), un conjunto de comportamientos que vemos repetido en los autores y en el que cabe una gradación prácticamente infinita.

Para evaluar la expresión carismática, Towler (2003, p.370) observa el contacto visual (desde 1=nunca, a 5=continuo), el número de gestos de los dedos, manos y brazos, siempre que se alejen del cuerpo, el número de cambios posturales, el número de movimientos de la cabeza, el número de sonrisas y el nivel de animación de la voz (de 1=aburrido, a 7=animado). Desde nuestro punto de vista, la frecuencia de movimientos no es necesariamente un indicador de una expresión más carismática. Por ejemplo, el orador puede realizar de modo repetitivo un cambio de postura en el mismo sitio, con el probable resultado de distraer de su mensaje, no de ser percibido como más carismático.

En definitiva, encontramos que no existe en el corpus sobre el liderazgo carismático una definición precisa de lo que constituye una expresión no verbal carismática. La imprecisión en las descripciones de los componentes relacionados con la expresión gestual y con la voz lleva a que no podamos establecer un paradigma nítido de expresión no verbal carismática. La manera en la que habla el directivo puede influir profundamente en los públicos. Puede cambiar percepciones, justificar estrategias, dirigir el conocimiento e influir en las relaciones (Amernik y Craig, 2007, p.25). Pero ¿qué parámetros delimitan cómo debería hablar en público el líder carismático, y en qué medida?

De mayor interés resulta la discusión sobre qué parte de la comunicación carismática es más relevante para lograr sus efectos, si el contenido o si la expresión no verbal del orador. Encontramos instancias experimentales en las que no se distingue entre ambas variables, como ocurre en los casos de Howell y Frost (1989) y Bligh y Kohles (2009). En otros casos, se deja constante una de las variables, como hacen, por ejemplo, Conger (1991) con la expresión no verbal, o Holladay y Coombs (1993) con el contenido. Cuando se aíslan ambas variables, el resultado es favorable a la expresión no verbal: la expresión no verbal carismática predice el carisma mejor que el contenido carismático. Posiblemente el experimento más reconocido sobre la preponderancia de uno u otro factor en el discurso, aunque sin incluir el carisma como tal, sea la “Doctor Fox lecture”, o la clase del doctor Fox, de Naftulin, Ware y Donnelly (1973). Antes de la “clase”, los autores entrenan brevemente a un actor para que aparezca como un médico experto en la aplicación de las matemáticas al comportamiento, con un currículum tan elaborado como falso. El doctor Fox habla a los participantes sobre la teoría del juego aplicada a la formación en medicina (1973, p.631). Los resultados muestran cómo los asistentes a la “clase” evalúan positivamente al doctor Fox, que exhibe un estilo de expresión animado y enérgico, junto con un contenido vacío pero lleno de expresiones abstractas, humor, neologismos y referencias a temas inconexos, que le hacen aparecer como un experto (1973, p.632).

Awamleh y Gardner (1999) muestran cómo el lenguaje no verbal carismático, entendido como lo hemos descrito más arriba (Holladay y Coombs, 1993, 1994), consigue que la audiencia atribuya la condición de carismático al orador. Un lenguaje no verbal no carismático prevalece sobre el contenido carismático, influyendo negativamente en la audiencia. Para Awamleh y Gardner, el lenguaje no verbal “débil” resta relevancia al contenido, actuando como “ruido” en el discurso (1999, p.360). Holladay y Coombs determinan que la mayor percepción de carisma en el líder ocurre, lógicamente, al coincidir un contenido visionario y un estilo de expresión carismático. El contenido no visionario expuesto con un estilo de expresión carismático supera en percepción de carisma al contenido visionario expuesto con un estilo de expresión no carismático (Holladay y Coombs, 1994, p.179). Gardner (2003, p.521) encuentra que

la percepción de carisma a partir de un estilo no verbal “fuerte” en el discurso es superior a la percibida a partir de un estilo no verbal “débil”, destacando que la transmisión del contenido carismático es más relevante que el contenido carismático en sí.

Kirkpatrick y Locke (1996, pp.45-46), por el contrario, asignan mayor influencia al contenido visionario que a la expresión no verbal, al analizar el impacto sobre las actitudes de los participantes en su experimento. Sin embargo, señalan que las condiciones del experimento posiblemente hicieran que se percibieran los dos estilos de expresión, carismático y no carismático, como similares. En condiciones experimentales de laboratorio es más sencillo manipular la expresión carismática que el contenido carismático. En condiciones reales, el contenido visionario tiene un efecto sobre los subordinados superior al que tiene en el laboratorio, donde se suelen usar periodos cortos durante los que no da tiempo a desarrollar los intensos nexos entre líder y subordinados que se dan bajo el liderazgo carismático (Conger, Kanungo y Menon, 2000, p.748).

En un intento de equilibrar la balanza, Den Hartog y Verburg atribuyen a la expresión carismática la capacidad de lograr efectos inmediatos en los subordinados, y al contenido carismático del discurso la de conseguir la dedicación a largo plazo a la visión del líder (1997, p.362).

Sin necesidad de recurrir a la experimentación, Aristóteles ofrece su propia solución. En un pasaje clarificador, dice que la expresión tiene importancia, “pero no tanta como se cree; lo que ocurre es que todo ello es una especie de alarde pensando en el oyente, por eso nadie enseña geometría de esta manera” (trad.1998, III, 1, 1404a).

Como señalábamos antes, no encontramos los criterios de análisis que determinarían la idoneidad de adoptar o variar un gesto u otro, y una inflexión vocal u otra, con mayor o menor intensidad, para transmitir carisma en la comunicación no verbal. Si nos guiamos por el número de menciones (Tabla 6), los autores otorgan una mayor relevancia la expresión del rostro (25%), al uso de la voz (22%) y al

contacto visual (22%). A continuación, encontramos las referencias al movimiento (14%), al uso de las manos (11%) y a la postura (6%).

Tabla 6. Aspectos no verbales del discurso del líder carismático.

		1989		1992		1993		1996		1999		1999		2001		2001		%	
		Howell y Frost		Bryman		Holladay y Coombs		Kirkpatrick y Locke		Awamleh y Gardner		Shea y Howell		Towler		Cherunlik, Donley, Wiewel y Miller			
Recursos de expresión no verbal	Tipo	Rostro	1		1	1	1	1	1	1		1	1	6	17%				
		Sonrisa	Rostro										1	1	2	6%			
		Movimientos de cabeza	Rostro										1	1	1	3%			
TOTAL		9																	25%
Variedad vocal	Uso de la voz				1	1	1	1	1	1		1	1	5	14%				
	Ausencia de rellenos verbales	Uso de la voz					1			1				2	6%				
	Especial calidad de la voz	Uso de la voz		1										1	3%				
TOTAL		8																	22%
Contacto visual mantenido	Contacto visual		1		1	1	1	1	1	1		1	7	19%					
Mirada penetrante	Contacto visual			1									1	3%					
TOTAL		8																	22%
Alternar entre andar y sentarse	Movimiento		1				1				1	1	3	8%					
	Inclinarse hacia la audiencia	Movimiento		1							1		2	6%					
	TOTAL		5																
Gestos con las manos	Uso de las manos				1	1	1	1	1			1	4						
TOTAL		4																	11%
Postura relajada	Postura										1		1	3%					
Variedad postural	Postura											1	1	3%					
TOTAL		2																	6%
GRAN TOTAL		36																	

#### 2.7.11.4. ¿Es posible aprender a ser carismático?

Roberts y Bradley determinan, en el experimento probablemente más citado de la literatura sobre el liderazgo carismático (Beyer, 1999; Bryman, 1993; Conger, 1993; House y Howell, 1992; Shamir y Howell, 1999; Yagil, 1998, por citar solo algunos), que el carisma no se puede crear sin tener en cuenta el entorno, ni se puede simular en un laboratorio. En su experimento, siguen la trayectoria profesional de una supervisora que consideran tiene carisma en una organización, pero que lo pierde en la siguiente organización para la que trabaja, en un puesto superior.

Para Roberts y Bradley, el concepto de carisma incluye tres aspectos, que suceden en secuencia (1988, pp.270-272). En primer lugar, debe existir una percepción colectiva de crisis. En segundo lugar, en esta situación se identifica a un líder con poderes y habilidades excepcionales, que establece con los seguidores una relación en la que estos, admiradores de las cualidades del líder, muestran hacia este sentimientos intensos de amor, optimismo y excitación. En tercer lugar, esta relación desemboca en una forma de organización orientada al cambio social radical. En el experimento de Roberts y Bradley, el sujeto cambia de entorno, y ese cambio elimina el carisma que tenía para sus públicos en el entorno anterior. Desde esta perspectiva, entonces, el carisma no se puede aprender. Puesto que el carisma no radica únicamente en las cualidades del líder, no puede ser creado a voluntad, como parece que se demuestra con la incapacidad del sujeto para mostrarse carismático en la segunda organización para la que trabaja. A pesar de llegar a esta conclusión, Roberts y Bradley abren la puerta a la posibilidad de entrenar el carisma, cuando cuestionan la prudencia de hacerlo dadas las posibles consecuencias negativas de crear líderes carismáticos del estilo “pied piper”, o flautista de Hamelín (1988, p.272).

Para Zaleznik, no hay manera conocida de formar a “grandes” líderes (1977, p.68). Sin embargo, encontramos numerosas instancias en el corpus en las que se ha entrenado el carisma, tanto en entornos experimentales de laboratorio como en situaciones reales. Para Bryman, hay un “strong manufactured element in all instances of charismatic leadership” (fuerte elemento fabricado en todos los casos de liderazgo carismático) (1992, p.66). Hackman y Johnson (2009, p.127), basándose en



el papel central que juega la comunicación en la percepción de carisma, aseveran que todos los líderes pueden llegar a ser carismáticos. Bass propugna orientar la formación en liderazgo transformacional a partir de los resultados que el líder obtiene en el test MLQ, incidiendo en las áreas en las que esos resultados sugieran que el líder necesita formación (1990, pp.27-28). Levine et al. (2010, p.586) afirman que el carisma no es una cualidad con la que se nace, sino que es una habilidad que se puede aprender. Es necesario destacar que deducen esta afirmación tan solo a partir de las preguntas que realizan a su muestra (422 estudiantes de grado y de posgrado).

Conger y Kanungo proponen cinco áreas de competencia en las que hay que formar al líder para desarrollar su carisma: capacidad de evaluación crítica, desarrollo de la visión estratégica y la planificación, habilidades de comunicación, gestión de la impresión y capacidad para transferir poder a los demás (1988b, pp.313-319). Sashkin afirma que es posible entrenar a los líderes no solo en mejorar sus habilidades y conductas, sino también en el desarrollo e implementación de la visión (1988, pp.148-153). Conger (1989, p.162) sugiere que la formación del líder en carisma conlleva algo más que un programa de formación. Es necesario, además, combinar experiencias laborales, recompensas, una cultura de compañía y una estructura organizativa adecuadas, y entrenamiento adicional.

Algunos autores consideran necesaria una base previa para poder formar a un líder en carisma, como ya señalaba Etzioni (1961, p.235) cuando recomendaba que los líderes a entrenar en carisma fueran cuidadosamente seleccionados. La base incluye factores familiares y experiencia previa de liderazgo (Avolio y Gibbons, 1988, pp.284, 289), “certain baseline dispositional attributes” (ciertos atributos básicos de disposición) (Conger y Kanungo, 1988, p.313) o tener las cualidades básicas y la motivación necesaria para formarse (Conger, 1989, p.160).

Como veremos a continuación, la formación proporcionada a los líderes, o pretendidos líderes, en el entorno experimental, es necesariamente breve. Parece imprescindible introducir en la formación en contenido carismático y en expresión carismática la práctica constante, tan difícil de incorporar en la experimentación, para conseguir efectos sostenidos a largo plazo. La práctica en la adquisición de

habilidades consigue la perfección, como confirman Ericsson y Charness (1994) en su estudio sobre la práctica en el terreno de la música, el ajedrez y el deporte. Ericsson y Charness establecen el “nivel de experto” como aquel en el que los resultados del individuo están dos desviaciones típicas por encima de la media (1994, p.731). La mayoría de los “amateurs”, incluidos los ejecutivos en las empresas, dedican poco tiempo a mejorar su rendimiento una vez alcanzado un nivel aceptable, frente a los 10 años de práctica intensiva que Ericsson y Charness postulan necesarios para conseguir el nivel de experto (1994, pp.738, 739). Ericsson propone la “práctica deliberada”, aquella en la que las tareas tienen un objetivo definido, el individuo está motivado para aprender, obtiene retroalimentación por parte del formador, y tiene oportunidades de practicar y de afinar de manera gradual su rendimiento (2008, p.991).

Sin embargo, a pesar de la limitación sobre la práctica que impone la prevalente brevedad de la experimentación, sus resultados muestran de manera consistente que la formación en carisma correlaciona positivamente con la percepción de carismático que los subordinados tienen del líder, y con la eficiencia y el comportamiento de estos.

Kirkpatrick y Locke usan actores profesionales en su experimento, a los que entrenan tanto en contenido carismático como en expresión no verbal carismática. Los resultados muestran que la visión carismática del líder no afecta al rendimiento de los subordinados, aunque sí a sus actitudes y percepciones. Por el contrario, la expresión carismática no influye en el rendimiento, ni en las actitudes y percepciones de los subordinados. Esto podría ser debido a que la manipulación de los estilos carismático y no carismático no distingue suficientemente entre ambos (1996, pp.43, 46).

Awamleh y Gardner instruyen también a un actor en su experimento para que aparezca como carismático, siguiendo los parámetros establecidos por Sashkin (1988) en cuanto a contenido visionario, por Conger (1991), Den Hartog y Verburg (1997) y Shamir et al. (1994) en lo referente a recursos retóricos, y por Holladay y

Coombs (1993, 1994) en lo relativo a expresión carismática. El resultado confirma que aumenta la percepción de carisma del pretendido líder (1999, pp.353, 365).

La utilización en la experimentación de laboratorio de participantes que no son actores profesionales, a los que se entrena para aparecer como carismáticos desde el punto de vista del contenido y de la expresión, consigue igualmente aumentar el efecto buscado. Howell y Frost (1989) entrenan durante 30 horas a los participantes que ostentan el papel de líder en su experimento, tanto en el contenido como en el lenguaje no verbal, siguiendo los parámetros que ya hemos mencionado conforman para ellos el contenido y la expresión carismáticas. Howell y Frost registran un aumento del rendimiento de los participantes que hacen el papel de subordinados del líder carismático, mayor satisfacción en el cumplimiento de la tarea, y menor conflicto y ambigüedad en la definición de sus cometidos (1989, p.263).

En el experimento de Holladay y Coombs que hemos examinado, en el que establecen la preponderancia de la expresión carismática sobre el contenido carismático, los participantes en el papel de líder son instruidos para mostrar un lenguaje no verbal carismático al relatar un contenido carismático. Los resultados confirman la asociación entre la percepción de carisma y la percepción de la efectividad del líder (1994, p.179).

Shea y Howell confirman en su experimento que los individuos expuestos a un participante que hace de líder, y al que entrenan para expresarse con contenido y lenguaje no verbal carismáticos, según los estándares de Howell y Frost (1989), y de Kirkpatrick y Locke (1996), rinden más que aquellos expuestos a un líder no carismático, de manera consistente y con independencia de las variables situacionales (1999, p.391).

Towler entrena a los participantes que ejercen de líderes en su experimento durante tan solo dos horas y media, consiguiendo mejorar la actitud hacia el cumplimiento de la tarea, y el rendimiento en la misma, de los participantes que actúan como subordinados. Incluye en la formación la importancia del lenguaje no verbal, aun sin detallarlo, y del contenido carismático: articulación de una visión, uso de

autobiografía, metáforas, analogías y ejemplos, y lenguaje que aumenta la autoeficacia de los subordinados (2001, pp.40-41; 2003, pp.367, 376-377).

El experimento de Cherulnik et al. (2001, pp.2151, 2156) confirma que la expresión del rostro y la mirada que consideran carismáticos – aunque no determinan lo que constituye el nivel mínimo para transmitir carisma –, tienen un impacto positivo en la audiencia, que tiende a imitar a los individuos que hacen el papel de líderes. Nodarse entrena a los participantes en su experimento, durante 15 horas, a aumentar su sensibilidad no verbal, su expresividad emocional, su expresión paralingüística, su “autenticidad” y sus tácticas de influencia social no verbal. Aunque los resultados confirman la eficacia de la formación para aumentar la transmisión de liderazgo carismático, no determina tampoco un umbral mínimo para los componentes de la formación (2009, pp.42-48, 105).

También en los estudios de campo, el entrenamiento del líder en carisma logra aumentar la percepción de los seguidores sobre su carisma, así como mejorar el rendimiento de estos. Barling, Weber y Kelloway (1996) forman a líderes del sector bancario en los componentes del liderazgo transformacional de Bass (1985), tanto en sesiones comunes como individuales, consiguiendo que mejoren en el test MLQ (Bass, 1985) la evaluación que hacen los subordinados sobre la estimulación intelectual que provocan en ellos, el carisma y la consideración individualizada (1996, p.830).

Dvir, Eden, Avolio y Shamir (2002, pp.741-742), en su experimento con personal del ejército israelí, encuentran que los líderes formados en liderazgo transformacional (Bass, 1985), mantienen su eficacia y rendimiento, frente a los resultados del grupo de control que no sigue la formación.

Frese et al. (2003, p.690) demuestran que el entrenamiento de los ejecutivos en contenido y expresión carismáticas, en dos sectores muy diferentes como la telefonía y la construcción, produce cambios positivos en el comportamiento de los subordinados. Los ejecutivos son formados durante una jornada en la expresión y el contenido carismáticos, siguiendo las pautas establecidas por Howell y Frost (1989) y Shamir et al. (1994) que hemos visto.

Fabbi (2013, pp.22, 80) prueba que la formación en expresión carismática a líderes en una compañía de cuidado de la salud consigue mejorar la comunicación del líder, así como aumentar la percepción que tienen los subordinados de su efectividad comunicativa. Fabbi aplica el contenido formativo de Howell y Frost (1989), Towler (2001) y Levine et al. (2010), que incluye en la parte de contenido declaraciones visionarias, menciones autobiográficas, metáforas, analogías, lenguaje que aumenta la auto-eficacia de los subordinados e historias; y, en la parte de comunicación no verbal, un “captivating and engaging voice tone, pacing and sitting, leaning forward, direct eye contact, and animated facial expressions” (tono de voz cautivador y atractivo, andar y sentarse, inclinarse hacia adelante, contacto visual directo, y expresiones faciales animadas) (2013, p.26).

En definitiva, vemos cómo sí es posible entrenar a actores, a individuos sin experiencia previa en liderazgo y a ejecutivos, para obtener efectos derivados del liderazgo carismático o transformacional. También podemos concluir que esa formación se hace en el aspecto más directamente observable en el líder carismático, como es la comunicación, en sus dos partes esenciales de contenido y de expresión no verbal.

Este repaso del corpus doctrinal nos llevaría a concluir que el carisma se puede formar. Sin embargo, vemos de nuevo que lo que los autores consideran contenido y expresión carismáticos contiene un alto grado de indefinición, y de discrecionalidad. El carisma se puede formar, sí, pero no existe un estándar aplicable y personalizable al individuo según su nivel de partida. A nuestro juicio, tanto la experimentación como la teoría que aplica carecen de la precisión que daría una mayor contundencia y universalidad al resultado. Podemos ver la indefinición en la afirmación de Antonakis: “Of course, charismatic leaders must use *some kind* of communication and image-building strategies to seem powerful and confident” (Por supuesto, los líderes carismáticos deben usar *algún tipo* de estrategias de comunicación y de construcción de la imagen para aparecer poderosos y seguros de sí mismos) (2012, p.276, énfasis nuestro).

Nuestros ejes de análisis del corpus doctrinal nos llevan a concluir que, en el ámbito empresarial, son los subordinados los que atribuyen o no carisma al líder; que no existe un perfil claro de líder empresarial carismático; que la cualidad carismática que los autores coinciden en mayor medida que se encuentra en el líder carismático empresarial es la capacidad de expresión oral en público; y que es posible formar a los líderes para ser percibidos como carismáticos, siendo la formación en comunicación oral en público la que encontramos con más frecuencia. También concluimos que no existe una delimitación precisa de cómo debe ser la comunicación carismática, ni en su contenido, ni en su expresión. A continuación, buscamos indagar en otros campos de conocimiento que nos permitan establecer, en la medida de lo posible, una manera rigurosa de medir los parámetros de la comunicación carismática.

## 2.8. Delimitación de la comunicación carismática

Para profundizar en el terreno de la comunicación carismática, recurrimos a varias áreas de conocimiento. En primer lugar, a la retórica, que ya hemos mencionado brevemente al referirnos al uso de figuras como la metáfora y la aliteración. La retórica nos aporta los recursos que nos permitirán construir una visión más detallada del contenido del discurso del líder carismático. Seguimos a los clásicos de la retórica griega y latina, por cuanto que sus principios siguen siendo aplicables hoy. La literatura popular incluye incontables manuales de hablar en público que se basan, en algunos casos sin reconocerlo y, posiblemente, sin saberlo, en los maestros clásicos. Como hemos repasado, el corpus sobre el liderazgo carismático se centra en recursos de contenido, como el *framing*, la metáfora o las técnicas para provocar el aplauso del público, sin ocuparse de la estructura del discurso. La retórica clásica nos lleva por esta estructura, estableciendo los pasos que el orador debería seguir, y los recursos que debería utilizar, para lograr su objetivo con la audiencia.

Y, en segundo lugar, recurrimos a la psicología, la sociología y la lingüística, que nos permiten ahondar en el significado de la expresión corporal, paralingüística y lingüística del orador carismático. Hemos preferido no seguir la literatura popular, muy abundante, sobre cómo hablar en público o hacer presentaciones, ni los manuales sobre el lenguaje gestual redactados desde una perspectiva no académica. Entendemos que este tipo de trabajos, aunque muy útiles por su practicidad, se alejan de la finalidad de nuestra investigación.

### 2.8.1. El arte de la persuasión

El primer tratado sobre retórica del que tenemos constancia física es la *Retórica a Alejandro*, de Anaxímenes de Lámpsaco (c.340 a.C.), donde ya se establecen los tres géneros retóricos clásicos: deliberativo, demostrativo y judicial (trad.2005, I,1). Albaladejo (1991, p.19; 2008, pp.1-2) denomina al sistema retórico actual “Rhetorica recepta”, enriquecido a lo largo de la historia y basado en los tres pilares clásicos que significan la *Rhetorica ad Herennium* (anónima, atribuida a Cicerón hasta el siglo XV), las obras de Cicerón y las *Instituciones Oratorias* del español Quintiliano. Aunque preferimos obviar la discusión sobre lo que puede ser o no arte o ciencia, la retórica sería un arte que sistematiza las reglas que permiten construir un discurso persuasivo, y sería también una ciencia que estudia los aspectos referenciales y comunicativos del discurso (Albaladejo, 1991, p.11; Lausberg, 1966, párr.32). Cicerón y, posteriormente, Quintiliano, lo resumen como *ars bene dicendi*, el arte de hablar bien (Cicerón, trad.2013, p.205; Quintiliano, trad.1799, 2, XVII, II)

La esencia de la retórica es la persuasión por la palabra (López Eire, 2000, p.31). El aspecto persuasivo está en la génesis de la retórica, como conjunto de técnicas surgidas en la Sicilia griega del siglo V a.C. para convencer a los jueces de la propiedad de los terrenos usurpados por el régimen tiránico de Siracusa, en los primeros decenios de ese siglo (Albaladejo, 1991, p.23; Hernández Guerrero y García Tejera, 2010, p.17; Kennedy, 1963, p.26; López Eire, 2000, p.12). Al no ser posible presentar pruebas documentales, la persuasión era clave para conseguir el objetivo. Se atribuye a Córax de Siracusa el haber sido el primer especialista reconocido en oratoria. Sin embargo, los rapsodas griegos, que relataban los pasajes de la *Odisea*

y de la *Ilíada*, fueron en realidad los primeros en desarrollar la teoría y la práctica de la retórica, tres siglos antes que Córax (Enos, 2012, p.31; Kennedy, 1963, pp.38-46). Las misiones y conferencias de paz en el siglo V demuestran, por otro lado, que la retórica era reconocida como una fuente de poder en las democracias, donde el control de la opinión mediante el manejo fluido del discurso era esencial, y donde se asumía que era preferible debatir a que la opinión fuera forzada sobre los individuos (Charteris-Black, 2014, pp.4-5; Enos, 2012, p.103), y no solo como una nueva manera de argumentar en juicios. Los atenienses reconocieron en Gorgias de Leontini, durante su embajada para recabar apoyo en su conflicto con Siracusa en el siglo V a.C., la autoridad que confería la argumentación sistemática de la retórica (Enos, 2012, pp.98, 108).

Aristóteles, quien sistematiza e implanta la retórica en el sistema de pensamiento de la Antigüedad clásica (Reyes, 2003, p.172), la define como la facultad de considerar en cada caso lo que puede ser convincente (trad.1998, I, 2). La *Rhetorica ad Herennium* (trad.1954, I, 2) dice que la tarea del orador es asegurar, en la medida de lo posible, el acuerdo de sus oyentes. Quintiliano declara que el fin de la retórica es persuadir, aunque aclara que “aun los que no son retóricos mueven a lo que quieren, como las rameras, los aduladores y seductores. Por el contrario, el orador no siempre persuade: para que entendamos que este no es fin peculiar suyo, sino común a otros que no siguen esta profesión” (trad.1799, 2, XVI). Para Lausberg (1966, párr.33), “la finalidad del discurso queda circunscrita al determinarse que el discurso tiene como fin el convencimiento, la persuasión del oyente”. Beristain define la retórica como el “arte de elaborar discursos gramaticalmente correctos, elegantes y, sobre todo, persuasivos” (1995, p.421). Para Asensi Pérez, desde el punto de vista práctico “la retórica es el empleo del lenguaje auxiliado por la voz y el gesto, con el fin de persuadir de algo a un auditorio” (1998, p.51). Kennedy afirma que “wherever persuasion is the end, rhetoric is present” (dondequiera que el objetivo sea la persuasión, la retórica está presente) (1963, p.7).



### 2.8.2. El contenido del discurso a partir de la retórica

Desde la primera línea de su *Retórica*, Aristóteles establece la necesidad de la preparación cuidadosa del discurso:

La retórica es una contrapartida de la dialéctica, ya que ambas se refieren a determinadas cuestiones cuyo conocimiento es en cierto sentido común a todos y no propio de una ciencia definida. Por tal motivo todos participan también en cierto sentido de ambas. Y es que todos en alguna medida procuran poner a prueba y sostener un aserto, así como defenderse y acusar. Ahora bien, en la mayoría de los casos, unos lo hacen sin pensar, y otros, como resultado de un hábito producto de su temperamento. Dado que es posible hacerlo de ambas formas, es evidente que también lo sería estudiarlo de manera sistemática. (trad.1998, I, 1, 1354a)

De las cinco partes del proceso establecidas en el modelo retórico, las tres primeras se refieren a la preparación del discurso: la *inventio*, la *dispositio* y la *elocutio*. Las dos últimas partes del proceso retórico son la memorización del discurso o *memoria*, y su exposición o *actio*. Como lo expresa Cicerón:

Y que como toda el arte oratoria está dividida en cinco partes, lo primero que ha de hacer el orador es inventar lo que ha de decir; lo segundo, ordenar lo inventado, y pesarlo y componerlo; lo tercero, vestir y adornar el discurso; lo cuarto, guardarlo en la memoria; lo quinto, recitarlo con dignidad y gracia. (trad.2013, p.54)

#### 2.8.2.3. *Inventio*, la selección

La *inventio* trata de la selección de argumentos que pueden apoyar la causa que se defiende, y es “propio más bien del buen sentido que de la elocuencia (Cicerón, trad.2001, III, 2, 44). Durante la *inventio* es necesario desechar lo que no sea relevante para el discurso: “Ni siempre ni en todas las causas la fuerza de los argumentos se basa en los mismos lugares” (Cicerón, trad.2001, III, 2, 47). Aristóteles establece tres líneas de argumentación: *ethos*, *pathos* y *logos* (trad.1998, I, 2, 1356a).

Los argumentos que obtienen su fuerza del comportamiento y manera de ser del orador, que establece así una conexión con la audiencia, se encuadran en el *ethos* del orador. Aquellos que buscan provocar emociones en la audiencia serían los argumentos a los que Aristóteles se refiere como *pathos*. Los argumentos racionales se identifican como *logos*.

Aristóteles (trad.1998, I, 3) describe los tres géneros de discurso que hemos visto se establecían en la *Retórica a Alejandro*: judicial, deliberativo y demostrativo. Si se está juzgando lo que dice el orador, puede tratarse del género judicial (si lo que se juzga ha ocurrido en el pasado), o del género deliberativo (si lo que se juzga deberá ocurrir o no en el futuro). Si el orador está alabando o censurando a una persona o una cosa, entonces está influyendo sobre la audiencia, pero no para tomar una decisión como resultado del discurso. Es el género demostrativo o *epidíctico*. Como vemos, esta clasificación ordena los géneros desde el punto de vista de la audiencia. Podemos establecer otras clasificaciones, como hacen Hernández Guerrero y García Tejera (2004, pp.131-143), desde el punto de vista del objetivo que persigue el orador: persuadir, entretener, explicar, o celebrar; o desde la perspectiva del contenido, donde se buscaría describir objetos, definir ideas, formular valores, o interpretar actitudes y comportamientos. En realidad, cualquier clasificación tendría su encaje en uno de los géneros aristotélicos. Así, el posible objetivo de “explicar” sería en realidad una condición necesaria en cualquiera de los tres géneros.

Es sencillo identificar la aplicación actual de los tres géneros a las comunicaciones orales de un directivo en el ámbito empresarial. Por ejemplo, la presentación de resultados de la compañía sería un discurso judicial. Un discurso al consejo de administración sobre posibles alternativas de negocio pertenecería al género deliberativo. Un discurso de despedida del directivo al cambiar de compañía sería demostrativo.

#### 2.8.2.4. *Dispositio*, la estructuración

La *dispositio* se ocupa de la estructuración de los argumentos e ideas encontradas durante la *inventio*. La *dispositio* “nos guía por el terreno macroestructural del discurso” (López Eire, 2000, p.159).

Para Aristóteles, hay dos partes en el discurso: la proposición y el argumento que la soporta. Admite que puede haber, a lo más, preámbulo, proposición, argumento y epílogo, aunque molesto porque:

Ahora se hacen divisiones ridículas. En efecto, la narración es en todo caso propia tan solo del discurso forense, pero el de exhibición o el que se pronuncia ante el pueblo ¿qué necesidad tienen de esa narración que dicen? ¿Y qué decir de la refutación del contrario o del epílogo en los de exhibición? (trad.1998, III, 13, 1414a-1414b).

Precisamente en esta línea que criticaba Aristóteles, tres siglos más tarde Cicerón establece como partes del discurso el exordio o introducción, la exposición o narración, el establecimiento de la controversia, la confirmación de nuestro parecer, la refutación del contrario y el cierre o epílogo (trad.2013, p.55). La *Rhetorica ad Herennium* trata la *dispositio* como el orden y la distribución del asunto. La *dispositio* debería dejar claro el lugar en el discurso al que cada cosa debe ser asignada. (trad. 1954, I, 2, 3). El orden que propugna el autor, en un continuo que estructura los libros I a III, sigue las pautas de Cicerón: exordio, narración, división (donde se declaran la posición propia y la del contrario), la aportación de pruebas, la refutación del contrario y el cierre o *peroratio*. Del mismo modo, Quintiliano, en los libros IV a VI de sus *Instituciones Oratorias* (trad.1799), establece como partes del discurso el exordio, la narración, las digresiones, la proposición, la división, las pruebas, la refutación y la peroración. Lausberg especifica que los teóricos clásicos no están de acuerdo sobre las partes del discurso. La división “gruesa” (1963, párr.262) distingue cuatro partes: *principia*, *narratio*, *argumentatio* y *peroratio*.

Las partes que proponen los autores clásicos romanos tienen una orientación hacia el discurso judicial. A pesar de que la defensa de los derechos del orador en los

tribunales está en la génesis de la retórica, no será siempre la estructura adecuada para un discurso, como señalaba Aristóteles. A continuación, repasamos las cuatro partes principales según la división de Lausberg (1963, párr.262).

El *exordio* o *principia* es el comienzo del discurso. Con el exordio se busca ganarse la simpatía de la audiencia hacia el tema. En la *Retórica a Alejandro* ya se dice que “pediremos que se nos preste atención (...) afirmando que son cosas maravillosas y notorias, y mostrando que quienes recibieron elogios y vituperios han actuado igual” (trad.2005, XXXV, 2). Aristóteles recoge la necesidad de orientar en su inicio el discurso, pues “los oyentes prestan mayor atención a los asuntos importantes, a los que les conciernen, a los admirables, a los agradables” (trad. 1998, III, 14). Lausberg (1963, párrs.265-281) distingue entre dos tipos de exordio: el normal o *proemium*, y el especial o *insinuatio*, que se utiliza cuando la causa es difícil de defender. En ambos casos, el orador debe primero asegurar la atención de la audiencia (*attentum parare*) mediante el recurso a pedir explícitamente la atención, describir un objeto hermoso, prometer brevedad en la exposición, o presentar el asunto como relevante para los intereses de la audiencia (*tua res agitur*). A continuación, el orador hace que el público comprenda fácilmente el asunto (*docilem parare*), enumerando de manera concisa los temas que se van a tratar. Si el orador prevé que a la audiencia le será difícil tomar una decisión a su favor, incluirá además el *benevolum parare*, buscando su benevolencia. Sin embargo, el orden de las tres fórmulas no es estable en la literatura clásica (Lausberg, 1963, párr.267), y algunos autores recomiendan empezar con una u otra fórmula. En la *insinuatio*, que también se aplica cuando la audiencia está en contra del orador, o cansada, se busca influir en el subconsciente del público mediante recursos psicológicos tales como la “suposición, imputación, sorpresa, incluso algún rasgo ingenioso” (Lausberg, 1963, párr.281). En una aplicación actual de la fórmula *benevolum parare*, el presidente Obama empieza sus discursos con alguna forma de agradecimiento y de inclusión de la audiencia, buscando establecer una relación dialógica durante el primer minuto, que contiene menos palabras que el minuto promedio del resto del discurso (O’Connell y Sabin, 2010, p.406).

La *narratio* deberá ser clara, breve y verosímil, como dice Quintiliano al referirse a la tradición retórica (trad. 1799, IV, 3). La *narratio* como parte del discurso clásico se divide en *initium*, *medium*, y *finis* (Albaladejo, 1991, p.90). En el *initium* se introducen los hechos y las personas, con su causa, sus lugares y tiempos. En el *medium* se presentan los hechos de la causa. El *finis* es la última parte de la exposición iniciada en el *medium*, con la exposición de los hechos restantes. Quintiliano dice que “para disminuir el fastidio, contribuye la división, como: diré lo que precedió al contrato, lo que sucedió en él, y lo que pasó después” (trad.1799, IV, 3). Hernández Guerrero y García Tejera (2004, pp.122-124) establecen tres maneras de secuenciar el núcleo, en el que engloban tanto la *narratio* como la *argumentatio*: temporal, por medio de etapas organizadas en el tiempo; espacial, aportando primero una visión panorámica para después explicar en detalle cada parte; y la diferenciación binaria de la lógica, o la triangular de la dialéctica.

A continuación del *finis*, el *transitus* da paso a la *argumentatio*. En ella se distinguen la *probatio*, donde se aportan las pruebas relevantes a favor del argumento que se expone, y la *refutatio*, en la que se desmontan las pruebas en su contra. La *Rhetorica ad Herennium* divide la *argumentatio* dentro del discurso judicial en proposición, razón, prueba de la razón, adorno y resumen (trad.1954, II, 28).

El cierre o *peroratio* tiene dos funciones: es una recapitulación de lo expuesto, y es la última oportunidad de influir en sentido favorable a la causa del orador. Como indica Quintiliano, “no solamente refresca la memoria del juez poniéndole bajo un golpe de vista todo el discurso, sino que, si antes no se movieron los oyentes con cada cosa de por sí, se moverán con todas ellas juntas” (trad.1799, 6, 1, 1). Anaxímenes de Lámpsaco recomienda a Alejandro “recapitular al final los temas que quieres que los oyentes retengan” (trad.2005, XXII, 7). Aristóteles enumera cuatro componentes en el cierre: disponer favorablemente hacia nuestra postura; amplificar o atenuar; producir determinadas emociones en el oyente; y refrescar su memoria. En la última línea de su *Retórica*, recomienda cerrar sin conjunciones “para que sea un epílogo y no un razonamiento: he hablado, habéis escuchado, aquí lo tenéis, juzgad” (trad.1998, III, 19).

No pretendemos encorsetar el análisis del discurso del líder carismático, sugiriendo que debería contener las partes clásicas que acabamos de referir y cayendo, tal vez, en las “divisiones ridículas” que censuraba Aristóteles (trad.1998, III, 13, 1414a). Sí creemos que debería incluir una apertura y un cierre fácilmente identificables, por cuanto que revelan una preparación adecuada y, por tanto, una toma en consideración de la audiencia y de la importancia del discurso.

#### 2.8.2.5. *Elocutio*, la composición

La *elocutio* busca el lenguaje adecuado para exponer la argumentación establecida en la *dispositio*, “nos muestra los factores microestructurales o de la estructura de superficie oracional” (López Eire, 2000, p.159). Cicerón menciona en *El Orador* que “el orador perfecto aparece sobre todo en la *elocutio*” (trad.2001, 2, III, 61), y Quintiliano, admitiendo que es la parte más hermosa y difícil de la retórica, dice que “elocución es la virtud de declarar al que nos oye todos nuestros pensamientos, y sin ella todo lo demás es ocioso y muy semejante a una espada encerrada en su vaina” (trad.1799, 8, III). Los recursos utilizados para la expresión del discurso permiten al orador mantener la atención y el favor de la audiencia. Como dice Gorgias, “enhechizan, persuaden, y hacen cambiar de opinión a quienes los escuchan” (López Eire, 2000, p.19). Cicerón dedica casi la mitad de *El Orador* (trad.2001), su capítulo V íntegro y parte del IV, a la *elocutio*. En la *Rhetorica ad Herennium* (trad.1954) se describe el uso de las figuras retóricas como elementos de distinción, que el autor clasifica en figuras de pensamiento y figuras de dicción, que equivaldrían a figuras semánticas y figuras sintácticas. El *framing*, que hemos repasado en nuestro análisis del corpus sobre la comunicación carismática, estaría incluido en la *elocutio*, como recurso dirigido a orientar el lenguaje para persuadir sobre la visión del líder carismático. Aristóteles habla de los símiles, las metáforas y otros recursos semánticos, y de aspectos sintácticos (trad.1998, III, 6-10).

No es nuestra intención hacer un estudio exhaustivo del uso de los recursos retóricos, lo que escaparía del ámbito de esta investigación. No obstante, sí creemos necesario estudiar la literatura sobre la metáfora, uno de los pocos recursos retóricos

que hemos visto destacaban los autores sobre el liderazgo carismático (Bryman, 1992; Conger, 1989; Frese et al., 2003; Towler, 2001; Willner, 1984), y que es posiblemente el recurso retórico más efectivo, como veremos. Asimismo, queremos identificar los usos del lenguaje que restan autoridad al orador, detrayendo de la impresión que transmite de estar seguro de sí mismo. Como hemos repasado, este es un atributo esencial de la personalidad percibida como carismática (Avolio y Gardner, 1998; Bass, 1985; Conger, 1999; House, 1976; Howell, 1988; Trice y Beyer, 1991; Willner, 1984, entre otros).

### **2.8.2.5.1. La metáfora**

Como señala Charteris-Black (2005, p.9), Atkinson (1984), a quien hemos estudiado más arriba, se olvidó de la metáfora como elemento esencial en la persuasión, al relacionar los recursos para lograr la efectividad en el discurso. La metáfora como recurso retórico forma parte de los tropos (del griego *τρόπος* o *gýros*, giro), figuras semánticas en las que las palabras adoptan un sentido diferente al literal. Además de la metáfora, son tropos figuras como la metonimia, el oxímoron o el asíndeton. Los tropos evocan emociones, y la metáfora es la figura retórica que más directamente provoca emociones (Charteris-Black, 2014, p.46). Frente a las demás figuras retóricas, y considerando los objetivos del discurso, la metáfora hace aparecer al orador más elocuente, añade interés, clarifica el mensaje y provoca la reflexión (Roberts y Kreuz, 1994, p.161). Frente a los tropos se situarían los esquemas (del griego *σχῆμα* o *schêma*, forma o figura), que modifican la secuencia esperada de palabras, y por lo tanto afectan a la estructura gramatical. Entre estas figuras encontramos la anáfora, la epifora, la antítesis (el contraste en Atkinson), la *percontatio* (el puzzle-solución en Atkinson), la elipse o el quiasmo. Los esquemas contribuyen al ritmo y al equilibrio de la expresión oral (Charteris-Black, 2014, p.40).

#### **2.8.2.5.1.1. Funcionamiento de la metáfora como figura retórica semántica**

En su definición más sencilla, la metáfora es la traslación del nombre de una cosa a otra (Aristóteles, trad.2013, 21, 1457b). La transferencia de significado está en

la esencia de la metáfora: en griego *μεταφέρω* o *metapherein* significa transferir, transportar. Cicerón dice que fue “la necesidad, obligada por lo escaso y lo estrecho de la lengua, quien la creó y luego el buen gusto y el placer la frecuentaron” (trad.2002, III, 155). Esta visión de la metáfora como irremediable es la que mantienen también Lakoff y Johnson (1980, pp.3, 56-57), para quienes nuestro sistema conceptual es metafórico por naturaleza. Diferenciamos entre metáforas estructurales, en las que un concepto se estructura en términos de otro concepto, como la guerra o los deportes, para estructurar conceptos políticos, y metáforas orientativas, que organizan un sistema completo de conceptos, como arriba (positivo, bueno) y abajo (negativo, malo). Incluso las metáforas estructurales influyen en la manera de pensar y de actuar. Si estructuramos una conversación tomando aspectos de la guerra, por ejemplo, actuaremos en consecuencia y las percepciones y acciones corresponderán en parte a las de alguien en una guerra (Lakoff y Johnson, 1980, p.79).

La naturaleza de la metáfora permite la transferencia de características perceptuales, cognitivas, emocionales y experienciales, desde un vehículo de información conocido a otro que lo es menos (Ortony, 1975, p.53). El vehículo conocido es la base, desde la que se transfiere información al vehículo objetivo sobre el que queremos expresar algo. Tanto la base como el objetivo contienen “nodos”, entendidos como atributos, que suelen expresarse mediante adjetivos. La relación entre la base y el objetivo no es literal, sino analógica, por lo que relativamente pocos atributos de la base tienen validez literal en el objetivo. Las relaciones entre los atributos suelen expresarse mediante verbos (Gentner, 1982, pp.108-109; Read, Cesa, Jones y Collins, 1990, pp.126-127). Por ejemplo, en la metáfora “el carisma del orador trueno en la sala”, la base es el trueno, el objetivo es el carisma, los atributos serían la fuerza, el volumen, la brevedad o lo inesperado, y las relaciones serían que impresiona, enmudece o atemoriza. Siguiendo a Charteris-Black (2005, pp.31-32; 2014, p.164), la base tiene dos significados; el literal, en nuestro caso el trueno como sonido producido en la tormenta, y el metafórico, en nuestro ejemplo el ímpetu del orador.



La metáfora consigue su efecto por las expectativas que tenemos sobre el significado de las palabras, que cambia en la metáfora. El efecto será diferente para cada individuo, porque depende de su experiencia de lo que es el significado esperado de las palabras, y de su sistema cultural de valores (Lakoff y Johnson, 1980, p.44). Sin embargo, con el uso, las metáforas terminan convirtiéndose en convencionales y sustituyendo a su forma no metafórica, como en el caso del “telón de acero” que imaginó Churchill para referirse al muro de Berlín. Para Charteris-Black, la evolución de la metáfora en cuanto a su familiarización empieza con la metáfora novel, que se procesa por comparación, sigue por la metáfora establecida, que se procesa por categorización, y termina en la metáfora convencional, que se procesa, como el “telón de acero”, por comparación o por categorización en función del contexto. Bowdle y Gentner se refieren a este proceso de familiarización como la “carrera de la metáfora” (carrera en su sentido de evolución profesional). En esta “carrera”, las nuevas metáforas son categorizadas como comparaciones, donde el significado figurado se alinea con el significado literal en su estructura. Las metáforas conocidas se convierten en categorías abstractas, que constituyen significados secundarios del concepto original (Bowdle y Gentner, 2005, p.193). En este caso, constituyen esquemas que actúan como filtros a través de los que se consigue que aspectos complejos de la realidad sean comprensibles.

En política, este proceso consigue que esos temas sean relevantes para la población, a través de metáforas raíz, que Mio (1997, pp.123-126) recopila en las que giran alrededor de los conceptos de organismo, máquina, contenedor, enfermedad, deportes, guerra, gérmenes, cáncer, naturaleza, el simio agresivo, la criatura que cuida, el contrato y el heroísmo. La mayor parte de la retórica política contiene temas simbólicos (Bougher, 2012, p.145; Mio, 1997, pp.117, 123-126). El pensamiento es metafórico, y lo desconocido, lo que no está claro y lo remoto es comprendido cuando se relaciona con lo que es familiar (Edelman, 1971, p.67), constituyendo así un proceso heurístico de comprensión (Bougher, 2012, p.145; Mio, 1996, p.143). El receptor de la metáfora puede procesar en paralelo el significado literal y el figurativo, de modo que sus efectos converjan en la interpretación (Reyna, 1996, pp.49-54).

#### **2.8.2.5.1.2. El atractivo de la metáfora como figura retórica en el discurso**

La metáfora es atractiva para el líder político porque es ambigua, como ocurre, por ejemplo, en el caso del “sueño americano”, que contiene tantos significados como sueños tiene la audiencia. Esto permite que los receptores puedan asignarle significados personales diferentes, y que el político no pueda ser juzgado por sus resultados más o menos acordes con lo prometido (Lakoff, 1980, pp.38, 44; Mio, 1996, p.32). Los líderes usan palabras que evocan imágenes, sonidos, olores, sabores y otras experiencias sensoriales que conectan con las experiencias personales de los seguidores, frente a las palabras que solo conectan con el intelecto y que, por tanto, hacen los mensajes menos inmediatos y atractivos.

Las palabras basadas en imágenes se procesan más fácilmente, se recuerdan más y permiten una mejor comprensión, con la consecuencia de que el líder es percibido como más competente. Desde Washington hasta Reagan, los discursos de los presidentes de los Estados Unidos considerados más carismáticos contienen más palabras que evocan imágenes, tales como “oscuridad”, “viaje”, “risa” y “mano”, que los discursos de los presidentes considerados no carismáticos. Las palabras relacionadas con imágenes generan más emociones, lo que consigue que la audiencia preste más atención. “Sueño” provoca una reacción diferente de la que consigue la palabra “idea”, y “corazón” que “dedicación” (Emrich, Brower, Feldman y Garland, 2001, pp.529-531, 548; Miller y Marks, 1997, p.354). Los discursos inaugurales de los presidentes de los Estados Unidos, desde Washington hasta George Bush, contienen el doble de metáforas que los de los presidentes considerados no carismáticos. Los discursos que contienen más metáforas despiertan conexiones emocionales con el tema o con el orador, al tiempo que generan acción (Mio et al., 2005, pp.288, 292).

El Toronto Word Pool, una colección de 1.080 palabras en inglés, utilizadas desde 1944 en estudios sobre aprendizaje verbal, memoria y psicolingüística, las clasifica según su nivel de concreción y de inducir imágenes. Encontramos que la palabra que más imágenes provoca es “araña”, seguida de “manzana”, “océano” y

“castillo” (Friendly, Franklin, Hoffman y Rubin, 1982, pp.375, 382-399). Además del poder de generar imágenes, la densidad de palabras que giran alrededor de una temática concreta tiene un impacto directo en la percepción de la audiencia. La menor utilización de palabras de contenido social lleva a una menor tasa de aprobación del Congreso de los Estados Unidos por parte del público en el estudio de Frimer, Aquino, Gebauer, Zhu y Oakes (2015, p.6593).

Este procesamiento más sencillo que posibilita la metáfora hace que sea especialmente útil en el discurso, puesto que lo que está disponible perceptualmente para la audiencia es la declaración que está haciendo el orador en ese momento. En la lectura, por el contrario, el lector puede retroceder. La metáfora permite, así, la organización, codificación y elaboración de los argumentos, que se procesan en sucesión rápidamente y se hacen más memorables, facilitando además la percepción positiva que se tiene del orador. El mayor recuerdo está ligado a que la información se entrega en un paquete más reducido y coherente. Si un pasaje de un discurso viene precedido de una metáfora, ese pasaje se recuerda más (Read et al., 1990, pp.128, 145). La metáfora influye sobre la impresión que la audiencia tiene del tema del que se habla, a través de tres cauces: activando información que se aplica al tema; influyendo en la impresión que se tiene de la fuente; e influyendo en la cantidad y en la dirección (positiva o negativa) de la elaboración cognitiva por parte de la audiencia (Ottati y Renstrom, 2010, pp.787-791). El uso de la metáfora es, pues, un instrumento que parece necesario en el discurso del líder carismático. La metáfora genera las emociones que contribuyen a provocar el cambio que busca el líder en sus seguidores.

#### **2.8.2.5.2. Usos del lenguaje que restan autoridad**

El uso de ciertas formas gramaticales resta autoridad al orador. Los individuos con menos poder en la escala social tienden a usar los siguientes recursos (Erickson, Lind, Johnson y O'Barr, 1978, p.267):

- Formas de intensificación del discurso o “intensificadores”: “mucho”, “muy”, “seguramente”, “estoy convencido de que” o “por supuesto que sí”. Estas

formas sustituirían a datos y hechos que, por su significado unívoco, no necesitan cualificación.

- Evasivas, como “podría ser que” o “algo así como”.

- Una gramática demasiado formal, que utiliza expresiones tales como “lógicamente” o “ciertamente”. En nuestra interpretación en español, además, “ya que”, “dicho” o “dicha” en su uso como adjetivo, o “manifestar” (por “decir”).

- Formas dubitativas, como los rellenos onomatopéyicos y las interjecciones: “eeh”, “uum”, “bueno”, y, en español, “o sea” o “a ver”. Jiménez Arias añade a estas la prolongación de la sílaba final de una palabra (2015, p.267).

- Formas deícticas como “esa persona que está ahí”, aunque estas encuentran un menor uso en español.

- La entonación más alta al final de la frase, que sugiere que se está preguntando, cuando no es el caso.

- El uso frecuente de formas de cortesía como “por favor” o “gracias”.

O’Barr (1982, p.64) añade, además, los siguientes usos:

- Las preguntas redundantes, añadidas innecesariamente a otra pregunta, como en “Juan está aquí, ¿no?”, frente a la expresión más autoritativa de “¿Está Juan aquí?”.

- Descargos, tales como “no estoy seguro, pero”, o “posiblemente”. Estos se corresponderían con las evasivas de Erickson et al. (1978).

- “Entrecomillar” palabras acentuándolas con la voz, como se haría al escribir. Por ejemplo, enfatizando la entonación al decir “muy” o “tan”.

- El uso de adjetivos que han sido vaciados de contenido por su uso recurrente, como “fenomenal”, “fantástico” o “impresionante”, en nuestra interpretación en español.

Encontramos en Mehrabian (1972, pp.38-39) dos formas adicionales a evitar:

- Expresiones que cualifican con la intención de separar al que habla de los demás, y que implican que otros experimentan el evento de manera diferente, tales como “a mí me parece que” o “en mi opinión”. Estas expresiones están estrechamente relacionadas con las evasivas y los descargos, en cuanto que significan que el orador no está convencido de su posición.

- Objetivaciones que separan al orador de los objetos de su alocución, transmitiendo que existe el consenso. Por ejemplo, “es obvio que”, “como es evidente”, “claramente” o “desde luego”.

El orador las utiliza cuando existe un conflicto entre la actividad cognitiva y la actividad léxica (Erickson et al., 1978, p.267; Jiménez Arias, 2015, p.546; Knapp, 2007, p.393; Mehrabian, 1972, pp.38-39; O’Barr, 1982, p.64). Estos usos llevan a una percepción de un orador significativamente menos poderoso, convincente, honesto, competente, inteligente y fiable, y reducen la credibilidad en el discurso (Bradac, Hemphill y Tardy, 1981, p.334; Miller y Hewgill, 1964, p.42; O’Barr, 1982, p.74). Su utilización supone un esfuerzo adicional de escucha y provoca confusión en la audiencia, lo que lleva a una disminución de la atención y de la atracción que genera el orador (Erickson et al., 1978, pp.268, 277-278). Su ausencia en el discurso lleva a la atribución de credibilidad al orador, a aumentar su poder de persuasión y a conseguir una mayor aceptación de la información que transmite. Esto ocurre directamente (Adkins y Brashers, 1995, p.308; Bradac y Mulac, 1984, p.315; Erickson et al., 1978, p.276; Smith, Siltanen y Hosman, 1998, p.33), o mediante la influencia sobre la percepción de los atributos personales del orador (Gibbons, Busch y Bradac, 1991, p.128; Hosman, Huebner y Siltanen, 2002, pp.375-376).

#### **2.8.2.6. Memoria, la retención**

Aunque necesaria como antesala de la exposición del discurso, la *memoria* no es objeto de nuestro estudio. De ella, Cicerón refiere “¿Qué diré de la memoria, tesoro

de todas las cosas? Si ella no guardara las cosas y las palabras inventadas, perecerían todas las cualidades del orador, por brillantes que fueran” (trad.2013, 1,1).

### 2.8.2.7. *Actio*, la representación

Hemos mencionado, al referirnos a la discusión entre los autores del liderazgo carismático sobre si es más importante el contenido o la expresión en el discurso, cómo la tendencia predominante es atribuir a la expresión una relevancia superior a la que puede tener el contenido. Quintiliano toma partido cuando, introduciendo la *actio*, dice: “Y como todo esto lo echa a perder una pronunciación desarreglada por la voz y por el ademán, se sigue que ella debe entrar en quinto lugar” (trad.1799, 3, 3). Sus consejos son tan detallados como abstractos. Sobre la voz, dice que “es adornada la pronunciación cuando la acompaña una voz expedita, llena, suave, flexible, sana, dulce, durable, clara, limpia, penetrante y que dura en los oídos” (trad.1799, 11, 3). O, sobre los gestos con las manos,

El movimiento de la mano comienza muy bien desde el lado izquierdo y remata en el derecho, pero de tal manera que parezca que para, no que hiere, a pesar de que al fin a veces cae para volver con ligereza y alguna vez se mueve con ligereza de una parte a otra, cuando negamos o nos admiramos. (trad.1799, 11, 3)

Cicerón destaca la *actio* por encima de las demás partes de la retórica:

Pero a todo esto ha de añadirse la acción, verdadera reina del discurso: sin esta no puede haber orador perfecto, y con ella un orador mediano vencerá a los más insignes. A esta dicen que dio la primacía Demóstenes, cuando le preguntaban cuál era la primera dote del orador: a esta dio el segundo lugar y también el tercero. (trad.2013, 3,10)

Al igual que hemos visto que ocurría en nuestro estudio del corpus sobre el liderazgo carismático, los clásicos no nos aportan el detalle suficiente para estudiar la expresión no verbal. Para Aristóteles, “parece que es un asunto vulgar, si se considera adecuadamente” (trad.1998, 3, 1, 1404a). La *Rhetorica ad Herennium* pasa por

encima en pocas líneas, recomendando no dar la impresión “de que somos actores u obreros” (trad.1954, 3, 15, 27). Cicerón resume la expresión no verbal en *El Orador* con estas pinceladas, tan bellas como anchas:

Así pues, ese orador de primera fila variará y cambiará la voz, subiéndola unas veces y bajándola otras, recorrerá toda la escala de los sonidos. Recurrirá también a los movimientos, sin exageración. En el porte, se mantendrá derecho y erguido; pocos pasos y cortos; desplazamientos moderados y escasos; nada de flaccidez en el cuello, nada de movimiento en los dedos, nada de flexión en las falanges al ritmo de la voz: moderará más bien su movimiento con todo el tronco y con flexiones viriles el busto, extendiendo los brazos en los momentos de pasión y recogiendo los en los de relajación. En cuanto al rostro, que tiene una gran importancia tras la voz, ¡cuánta dignidad y gracia aporta! Y si bien hay que procurar que no haya en él nada impropio ni afectado, es sobre todo en los ojos donde es muy importante moderar la expresión. Y es que de la misma forma que el rostro es la imagen del alma, así los ojos son los intérpretes; los propios temas que se tratan moderarán su alegría y, sucesivamente, su tristeza. (trad.2001, 3, 4, 59-60)

Como hemos señalado más arriba, para encontrar el detalle necesario que ilustre nuestro objetivo de describir cómo sería la expresión no verbal del líder carismático, recurrimos a la investigación que la sociología y la psicología hacen de la expresión no verbal. Birdwhistell (1955, p.12) define la “kinésica” o *kinesics* como “the systematic study of the visually sensible aspects of nonverbal interpersonal communication” (el estudio sistemático de los aspectos visualmente perceptibles de la comunicación interpersonal no verbal). El término correcto en español es “cinésica”, aunque utilizaremos el más comúnmente usado “kinésica” (del griego *κίνησις* o *kínēsis*, movimiento). Poyatos ofrece una definición más amplia de la kinésica, como:

Los movimientos o posiciones de base psico muscular conscientes o inconscientes, aprendidos o somatogénicos, de percepción visual, audiovisual y táctil o cinestésica que, aislados o combinados con la estructura lingüística y

paralingüística y con otros sistemas somáticos y objetuales, poseen valor comunicativo intencionado o no. (1994a, p.139)

En cualquier caso, la kinésica es para Poyatos una parte de la comunicación no verbal, concepto más amplio de emisión de signos en el que incluye, además, la comida como “sistema objetual somato adaptador”, las joyas, la arquitectura o la música (1994a, pp.34-35). En una ampliación aún más extensa, para Leathers la comunicación no verbal incluye tres sistemas. En primer lugar, el visual, que comprende a su vez el kinésico; el proxémico, relacionado con el espacio; y el artefactual, relacionado con la apariencia. En segundo lugar, el sistema auditivo, que incluye el uso de la voz y las pausas. Y, por último, el sistema invisible, referido al olfato, al tacto, y al uso del tiempo en la interacción, más allá de las pausas (1997, p.13). El corpus se refiere al uso de los gestos y de la voz como “comportamiento no verbal” y “lenguaje no verbal”. Preferimos utilizar en adelante “expresión no verbal”, que incluye tanto la kinésica como los elementos paralingüísticos que se forman con la voz y las pausas al hablar.

A continuación, desarrollamos cada uno de los elementos de la expresión no verbal que hemos encontrado en el corpus sobre el liderazgo empresarial carismático: los gestos con las manos, los gestos con el rostro, el contacto visual, la postura y el movimiento, y la paralingüística.

#### **2.8.2.7.1. Los gestos con las manos**

La mayoría de los autores (Birdwhistell, 1955; Bull, 1985; Burgoon y Le Poire, 1999; Condon, 1988; Dittmann, 1963; Holler, Shovelton y Beattie, 2009; Kendon, 2004; Knapp y Hall, 2007; Leathers, 1997; Mehrabian, 1972; o McNeill, 1992, por citar solo algunos) coinciden en señalar que los gestos no pueden entenderse sino como parte del lenguaje. De alguna manera, “the body dances in time with speech” (el cuerpo baila en sincronía con el habla) (Condon y Ogston, 1967, p.225). La certeza expresiva de los gestos es tal, que es posible predecir la efectividad de profesores de universidad mostrando segmentos de vídeo de dos a 10 segundos a individuos que



no tienen relación con esos profesores, y que llegan a la misma evaluación que hacen de esos profesores sus alumnos y supervisores (Ambady, 1993, pp.438-439).

Para McNeill, que estudia en su reconocido estudio los gestos a partir del relato de dibujos animados por los participantes, el “lenguaje corporal”, como proceso de comunicación que utiliza signos compuestos de movimientos corporales, no puede separarse del lenguaje hablado. El gesto y el habla colaboran para expresar el significado, desde la semántica y desde la pragmática (1992, pp.11-13, 23). La diferencia con el lenguaje hablado residiría en que los símbolos que componen el lenguaje de los gestos son creados en el momento en el que se usan, no recuperados de repositorios semánticos y sintácticos, como ocurre con el lenguaje verbal (1992, p.105). De ahí que sean diferentes para cada individuo. De algún modo, serían el “acento” que tiene ese individuo al “hablar” mediante sus gestos. Los signos son procesados como información lingüística, y no como información espacial, como podría suponerse. Las personas con daños en el hemisferio izquierdo del cerebro, donde se procesa la información lingüística, muestran un rendimiento inferior en sus habilidades de lenguaje, mientras que sus tareas espaciales no se ven afectadas (Hickok, Bellugi y Klima, 1996, p.701).

En el polo opuesto se sitúa Wundt, con su visión temprana de que el habla es el vehículo primario para transmitir información semántica, mientras que el movimiento corporal transmite información relacionada con las emociones y con actitudes interpersonales (Wundt, 1921, p.146). En la misma línea, para Bavelas y Chovil la mayor parte del comportamiento no verbal no está directamente relacionado con el uso del lenguaje (2013, pp.99, 110). La posición de Wundt se alineaba con la predominante a comienzos del siglo XX, en la que el interés por la expresión no verbal había disminuido al tiempo que disminuía el interés por determinar el origen del lenguaje, tema candente en los dos siglos anteriores. La lengua de signos, en la demostración más clara de esta tendencia, se dejó de lado ya desde finales del siglo XIX, para centrar la mejora en la comunicación de las personas con sordera en la articulación de las palabras. A principios del siglo XX, el auge del psicoanálisis contribuye a desviar la atención de la expresión no verbal, y de los procesos mentales sofisticados como el lenguaje, a favor del estudio de lo irracional.

En los siglos anteriores, el lenguaje de los gestos comenzó a suscitar un interés mayor desde que se descubrieron los textos de Quintiliano en el siglo XV. Además del retorno a los clásicos en el Renacimiento, la pintura, la escultura y el teatro mantienen el interés por los gestos durante los siglos posteriores. En paralelo, desde finales del siglo XVI el mercantilismo, con la posibilidad que conlleva de subir en la escala social, eleva la atención sobre el comportamiento del individuo, incluyendo la expresión no verbal (Kendon, 2004, pp.41-65). Tras el paréntesis de principios del siglo XX, regresa el interés sobre los gestos, en gran parte gracias al trabajo de Efron (1941). Efron buscaba demostrar que los teóricos del nazismo estaban equivocados en su creencia de que el gesto fuera heredado, como parte del determinismo racial. Birdwhistell (1973, p.187) llama "the closer to nature temptation" (la tentación de estar más cercano a lo natural) a la tendencia a determinar que los gestos permanecen inalterables solo porque sean antecesores del lenguaje. En su estudio, Efron prueba que los modos de gesticulación de los descendientes de judíos del este de Europa y de italianos del sur de Italia, residentes en Nueva York, difieren mucho de sus respectivos grupos tradicionales, mientras que se asemejan entre sí (1941, p.181). Los resultados del estudio de Efron son replicados por Molinsky, Krabbenhoft, Ambady y Choi (2005, p.393) entre estudiantes de diferentes orígenes en los Estados Unidos. Sin mencionar a Efron, Knapp y Hall llegan a la misma conclusión cuando dicen que la capacidad de enviar y recibir señales no verbales se deriva de la imitación de los demás en la vida diaria (2007, p.64).

El estudio de los gestos resurge definitivamente durante los años 70 del siglo XX, gracias al renovado interés en el origen del lenguaje, al renacer del interés en la lengua de signos y a que la lingüística deja de insistir en la separación con la psicología (Kendon, 2004, p.73). Es curioso observar cómo, aún en 1959, un libro tan reputado como el de Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life* (*La Presentación de Uno Mismo en la Vida Diaria*), no contiene ninguna referencia concreta a la expresión no verbal. Sin embargo, sí contiene declaraciones tan alejadas de la visión actual de la expresión no verbal como que el hecho de que un congresista se tenga que maquillar para aparecer en televisión sea una "indignidad" (Goffman, 1959, p.219).

#### 2.8.2.7.1.1. Clasificaciones de los gestos con las manos

Quizá la sistematización de los gestos más reconocida sea la de Ekman y Friesen, que casi “cierra” la investigación sobre los gestos, por su impacto en el corpus doctrinal (Kendon, 2004, p.72). Es interesante que los autores posteriores coincidan en la clasificación, con nombres distintos (Ekman y Friesen, 1972, p.372). Basándose en parte en Efron (1941), Ekman y Friesen (1969, pp.63-92) establecen la siguiente clasificación:

1. Emblemas: gestos que tienen una traducción verbal directa. Por ejemplo, el gesto de “OK” con el pulgar y el índice, o la señal de parar mostrando la palma de la mano abierta. El comunicador es consciente de que está utilizando ese gesto, y por lo tanto este transmite menos información personal que las siguientes categorías. Para Argyle (1988, pp.193-194), los emblemas adquieren su significado en relación con bases diferentes. Las bases pueden ser movimientos intencionados (morder, hacer una pausa), los patrones de acción de otros (indicación con un gesto rápido de la mano de que alguien se ha marchado), objetos concretos (un agujero con los dedos de la mano), objetos simbólicos (como el gesto de la victoria) o entidades abstractas (como la mano en forma de monedero para indicar dinero). Con una denominación más ilustrativa, Bavelas llama a los emblemas “estereotipos” (1995, p.394).

2. Ilustradores: movimientos directamente ligados al discurso, que sirven para ilustrar lo que se está diciendo mediante la repetición, la sustitución, la contradicción o el aumento del sentido de las palabras. Los ilustradores son menos intencionales que los emblemas. Se asumen como parte del repertorio personal de gestos mediante el aprendizaje vicario. Ekman y Friesen describen seis tipos de ilustradores:

2.1. Bastones: acentúan una palabra o frase. Los bastones marcan el ritmo de lo que el orador está diciendo. Por ejemplo, mover la mano de izquierda a derecha para enfatizar que no se está de acuerdo con algo. Carecen de sentido si no están acompañados por palabras. Bavelas los llama “interactive gestures”, o gestos interactivos, que incluirían aquellos

que indican entrega de información al interlocutor, los que citan algo que ha dicho previamente el interlocutor, los de petición de información de parte del interlocutor y los que marcan el turno al hablar (1995, pp.395-397).

2.2. Ideografías: dibujan la dirección del pensamiento, y ayudan al interlocutor a conectar dos ideas. Dejar ambas manos abiertas en forma de contenedor al describir una idea sería una ideografía. Al igual que los bastones, necesitan de las palabras para adquirir significado.

2.3. Movimientos deícticos: apuntan a un objeto presente. Por ejemplo, señalar con el dedo a alguien del público en una presentación.

2.4. Movimientos espaciales: establecen una relación espacial, como ocurre cuando las manos describen la longitud de un objeto.

2.5. *Kinetografías*: movimientos que describen una acción corporal. Por ejemplo, bajar el brazo para señalar que alguien se cae.

2.6. Pictografías: forman un dibujo de su referente. Por ejemplo, describir una habitación dibujando en el aire un rectángulo con las manos. En una simplificación que ayuda a comprender el propósito de la clasificación, Bavelas incluye estos, junto con las ideografías, los movimientos deícticos, los movimientos espaciales y las *kinetografías* en lo que denomina “topic gestures”, o gestos relacionados con el tema de conversación (1995, p.397).

Posteriormente, Ekman y Friesen añaden dos ilustradores (1972, p.360):

2.7. Movimientos rítmicos, que dibujan el ritmo de un evento.

2.8. Movimientos emblemáticos: emblemas que ilustran una declaración verbal, repitiendo o sustituyendo una palabra o una frase. Estos emblemas pueden actuar como ilustradores dependiendo del contexto.

3. Reguladores: mantienen el orden entre los interlocutores, por ejemplo, dando paso en sus intervenciones. El regulador más común sería el asentimiento con la cabeza. No acentúan la conversación, como hacen los

bastones y las ideografías, con las que se podrían confundir. Un ilustrador también puede convertirse en regulador, si arbitra el flujo de la conversación (Ekman y Friesen, 1972, p.360).

4. Adaptadores: comportamientos aprendidos para una función específica durante la niñez, asociados a una emoción o a una situación. En el adulto solo se ve una parte de esos comportamientos, que se mantienen por hábito. Se producen porque algo en el entorno dispara ese comportamiento. Pueden ser:

4.1. Adaptadores del yo: para facilitar o bloquear inputs sensoriales. Por ejemplo, alisarse el pelo para aumentar el atractivo.

4.2. Adaptadores dirigidos a otros: movimientos relativos a dar y recibir, a atacar y protegerse, a acercarse y escapar, o a establecer contacto sexual. Son fácilmente confundibles con los ilustradores si usan las manos. Un adaptador dirigido a otros consistiría, por ejemplo, en ocultar partes del cuerpo con las manos, a modo de protección.

4.3. Adaptadores dirigidos a objetos: aprendidos en el desarrollo de tareas como conducir un coche o usar una herramienta. Se aprenden habitualmente en la etapa adulta.

Schefflen, en una clasificación algo indefinida y basada débilmente en el trabajo de Ekman y Friesen, divide los gestos en recíprocos, que ocurren cara a cara; territoriales, que delimitan una interacción entre varias personas; y gestos usados en conversación. Entre estos últimos estarían los gestos referenciales, que señalan objetos o personas; los gestos de énfasis; y los gestos demostrativos, que indican dimensión (1972, pp.12, 41-42).

Scherer (1980, pp.229-238), igualmente construyendo sobre la diferenciación de Ekman y Friesen, busca un nexo con el uso del lenguaje hablado y clasifica los gestos en:

1. Semánticos, divididos en cuatro tipos según su función:

1.1. Significación, equivalentes a los emblemas de Ekman y Friesen. Suelen ser menos expansivos y se hacen sobre todo con la cabeza.

1.2. Amplificación, usados junto con el lenguaje verbal, que enfatizan, ilustra o clarifican. Equivaldrían a los ilustradores de Ekman y Friesen.

1.3. Contradicción, cuando existe discrepancia con lo que se dice.

1.4. Modificación, que buscan atenuar o cambiar el significado de lo que se dice. Por ejemplo, acompañar una negación con una sonrisa.

2. Sintácticos: segmentan el discurso y ayudan a sincronizar el lenguaje verbal con la expresión no verbal.

3. Pragmáticos: transmiten información sobre características permanentes de la persona, como el sexo o la edad, y sobre estados transitorios como los emocionales.

4. Dialógicos: regulan estados sistémicos, como el principio y el final de una conversación.

La clasificación de los gestos más interesante, por su facilidad de identificación en el discurso, sea posiblemente la que hace McNeill (1992). Los divide en icónicos, metafóricos, “ritmos” (los “bastones” de Ekman y Friesen, llamados así precisamente porque marcan el ritmo del discurso, como un bastón o una batuta), cohesivos y deícticos:

1. Los gestos icónicos muestran una relación formal estrecha con el contenido semántico del discurso (1992, pp.12, 78-80). Un gesto icónico consistiría, por ejemplo, en doblar de modo figurado el tronco de un árbol con la mano en el aire.

2. Los gestos metafóricos presentan una imagen de lo invisible. Tienen una base, que es el movimiento de las manos, y el referente, que es el significado abstracto que representa. El gesto “contenedor”, en el que las manos forman precisamente un contenedor, es un ejemplo de un gesto metafórico (1992, pp.14, 80-81). Dentro de los gestos metafóricos, el gesto “contenedor” constituye

un conducto básico, por contraposición a los conductos virtuosos, más elaborados, como sería la descripción con las manos de un aura (1992, p.145-161).

3. Los “ritmos” suelen tener la misma forma con independencia del contenido (1992, pp.15, 80). Estos gestos solo tienen dos fases, como dentro / fuera, o arriba / abajo. Por el contrario, los icónicos y los metafóricos tienen tres fases: preparación, trazo y retracción.

4. Los gestos cohesivos unen partes del discurso temáticamente relacionadas, pero separadas temporalmente. Los cohesivos resaltan continuidades en el discurso, frente a los “ritmos”, que resaltan discontinuidades. Por ejemplo, si se vuelve al tema después de una aclaración, el individuo introducirá un gesto cohesivo, que será igual al gesto que se estaba haciendo antes de la aclaración (1992, pp.16-17).

5. Los gestos deícticos pueden ser concretos, como señalar algo, y abstractos, como señalar al aire mientras se pregunta por el lugar de origen del interlocutor (1992, pp.18, 80).

En su clasificación, McNeill aporta, además, el criterio del espacio que ocupan los gestos, lo que permite una identificación más sencilla. Así, los icónicos suelen ocurrir alrededor del centro del cuerpo; los metafóricos, alrededor de la parte central-baja del cuerpo; los deícticos, en la periferia del cuerpo; y los “ritmos” forman haces de gestos en varias posiciones alrededor del cuerpo (1992, pp.88-91).

Desde el punto de vista del referente, Kendon señala que todas las clasificaciones de los gestos dividen entre aquellos que se refieren a un objeto apuntándolo, y los que caracterizan ese objeto de alguna manera (2004, p.103).

Knapp y Hall (2007, p.234) amplían esta perspectiva incorporando gestos relacionados con el referente, ya sean concretos (los gestos icónicos de McNeill) o abstractos (los gestos metafóricos de McNeill); gestos que indican una relación del orador con el referente, sin caracterizarlo (como la palma de la mano orientada hacia el orador, expresando que se tiene una gran idea); gestos de puntuación, que

acentúan segmentos del discurso; y gestos interactivos, que incluyen a la otra persona en el diálogo. Estos cuatro tipos de gestos conformarían lo que hemos llamado, en la denominación de Ekman y Friesen, ilustradores. Además de los ilustradores, Knapp y Hall relacionan en su clasificación los emblemas. No se han encontrado emblemas universales, que tengan el mismo significado en diferentes ámbitos culturales (Knapp y Hall, 2007, p.229). Parece que no existen en general gestos universales, y no solo emblemas, puesto que cambian cultural y geográficamente (Armstrong y Wagner, 2003; Birdwhistell, 1973, pp.34, 79).

#### **2.8.2.7.1.2. Organización de los gestos con las manos**

Los gestos se organizan en unidades, que McNeill (1992, pp.83-85) denomina *G-units*, o “unidades G”, y que serían el periodo de tiempo entre momentos de descanso de las extremidades. Condon las denomina unidades de proceso, que reduce hasta 0,0625 segundos (1988, p.63).

Las *G-phrases*, o “frases G”, ocurren dentro de una unidad G, y contienen una fase de preparación, una fase de pre-trazo, el trazo, una fase de retención post-trazo y una fase de retracción. Entre estas fases, la única que siempre ocurre es la correspondiente al trazo, aunque prácticamente todos los gestos son precedidos por una fase de preparación. Aproximadamente la mitad de las unidades G consisten en un solo gesto, siendo el más frecuente la palma de la mano abierta con los cinco dedos separados (Bull, 1985, p.177; McNeill, 1992, p.86). La fase de preparación comienza antes cuanto más larga es la unidad de discurso con la que se relaciona (Kendon, 1972, p.205).

Birdwhistell (1973, pp.195-197) identifica los *kinemorfemas*, conjuntos de movimientos que serían equivalentes a una unidad G, y que se dan en una de las ocho áreas en las que divide el cuerpo: cabeza y cuello, cara, hombros y tronco, brazo derecho, brazo izquierdo, región pélvica, pierna derecha y pierna izquierda. El *kinemorfema* más obvio empieza y termina en cero, pero también puede empezar en una de las áreas y terminar con el comienzo desde cero de otro movimiento en otra área, o puede empezar dentro de la misma área usando los mismos puntos de articulación, pero cambiando el orden o la duración. Birdwhistell (1973, pp.103, 119-



127) propone la existencia de *kinesic markers*, o “marcadores de discurso kinéticos”, en la expresión que adopta Poyatos (1994a, p.190). Los marcadores de discurso son comportamientos, conscientes o inconscientes, que puntualizan y enfatizan las palabras, y que coinciden con los símbolos de puntuación escritos. La convergencia de dirección en el discurso y en el gesto consigue que el segmento del discurso en el que coinciden destaque por encima del resto (McClave, 1999, p.88).

Atkinson (1984, pp.66, 82-83, 88-89) y Heritage y Greatbach (1986, p.115), confirman que el acompañamiento de los puntos álgidos del discurso con gestos de las manos contribuye a la generación de aplausos por parte del público. Del mismo modo, son más efectivos los anuncios de televisión en los que se amplía la fase de trazo en los gestos icónicos de los actores (Beattie y Shovelton, 2005, p.31). Los movimientos de manos y brazos son los que comunican más énfasis, así como los que modulan más el énfasis.

Después de la mano abierta con los dedos separados, que ya hemos mencionado, el gesto más frecuente con una mano es el de estirar el índice, seguido de la mano semiabierta. Si se usan las dos manos, el gesto más habitual es extenderlas abiertas, seguido de aquel en el que se extienden las manos semiabiertas (Bull, 1985, pp.177, 184).

Hablando en público, los gestos con las manos son de especial significancia al ser los que más se perciben, frente a cambios en el rostro o en la mirada (Bull, 1986, p.104). La animación con los gestos transmite dominancia, y el comunicador dominante tenderá a ser gestualmente más dinámico (Burgoon y Le Poire, 1999, p.120; Dunbar y Burgoon, 2005, p.211). Algunos gestos que en principio pueden transmitir dominancia se ejecutan, precisamente, por lo contrario. Por ejemplo, Poyatos menciona el gesto de colocar los brazos en jarras, “típico sobre todo de niños y adolescentes de ambos sexos y de muchachos pueblerinos, al ser presentados a personas de estatus superior” (Poyatos, 1994b, p.216). Sin embargo, es necesario estudiar la expresión no verbal en su conjunto, en lo que Scherer denomina “multichannel sign configurations” (configuraciones multicanal de signos) (1980, p.226).

Las clasificaciones y el análisis detallado de los gestos con las manos nos ayudan a identificarlos, aunque no podemos concluir que el líder carismático debería hacer mayor o menor uso de unos gestos u otros. Podemos aventurar que los adaptadores frente a otros para protegerse, en la denominación de Ekman y Friesen (1969), detraen de la transmisión de autoridad y, por lo tanto, deberían evitarse. Proponemos que el líder carismático posiblemente haga uso de un mayor número de gestos no repetitivos en su comunicación, en línea con los atributos de personalidad de elevada autoestima, energía extrema, dramaturgia y gestión de la impresión, que hemos identificado al estudiar la literatura sobre el liderazgo carismático. Los gestos repetitivos, siempre que no estén acompañando a un contenido oral que se repite, no estarían contribuyendo de manera sincronizada con el discurso a transmitir el contenido de este. Por el contrario, y en la línea que estudiaba Wundt (1921), estarían simplemente comunicando información relacionada con las emociones y con actitudes interpersonales, información que podría ir en contra de las intenciones del orador.

#### **2.8.2.7.2. Los gestos con el rostro**

La conocida “regla Mehrabian” dice que el 55% de lo que comunicamos es a través del rostro, el 38% a través de la inflexión de la voz y el 7% mediante las palabras que decimos. La regla suele ser malinterpretada, relacionando el 55% con los gestos en general, y no únicamente con la expresión del rostro. Además de la popularización de este error, la regla en sí no tiene un soporte sólido. Como señala Lappako, la repetición de los números le ha dado credibilidad, y un cierto misticismo (1997, p.65). Ya antes de la publicación de la regla Mehrabian, Levitt determinó que la comunicación que utiliza la voz y el rostro, aunque superior a la comunicación vocal aislada, no es más efectiva que la comunicación facial por sí sola. El componente facial es, pues, el responsable primario de la superioridad de la comunicación vocal y facial sobre la comunicación vocal aislada (Levitt, 1964, pp.96-98).

Mehrabian deriva su regla de dos experimentos desarrollados en 1967. En el primero, encuentra que el componente vocal contribuye desproporcionadamente más a la comunicación que el componente de contenido. En el experimento, dos mujeres

leían nueve palabras a tres grupos de 10 individuos cada uno. Las palabras expresaban contenido positivo (*honey, thanks, dear*), neutro (*maybe, really, oh*) y negativo (*don't, brute, terrible*). Sus expresiones vocales eran positivas, neutrales o negativas, para cada palabra. Un grupo debía interpretar el mensaje basándose únicamente en el significado de las palabras, el segundo grupo debía basarse en el componente vocal y el tercer grupo en la combinación de ambos (Mehrabian y Wiener, 1967, pp.249-252). En el segundo experimento, 17 mujeres oían la palabra neutral *maybe* expresada por tres mujeres diferentes, que comunicaban con su inflexión vocal una actitud positiva, neutral o negativa. Al tiempo que oían la alocución, les era mostrada la fotografía de la cara de una de tres modelos expresando una actitud positiva, neutral o negativa (Mehrabian y Ferris, 1967, pp.249-252). De este experimento, Mehrabian y Ferris concluyen que los componentes facial y vocal no interaccionan, y que el componente facial tiene un efecto más fuerte que el vocal, en una proporción de tres a dos. Finalmente, la unión de ambos estudios lleva a Mehrabian y Ferris a la derivación de la conocida regla (Mehrabian y Ferris, 1967, p.252). Mehrabian matiza posteriormente la regla y aclara que es una primera aproximación, que requiere investigación posterior. Expresando los resultados de un modo más cauto, destaca que, cuando hay inconsistencia entre la parte hablada y la parte implícitamente expresada, esta última predominará en la determinación de los sentimientos transmitidos (1971, pp.42-45; 1972, pp.108-109). Para Hegstrom (1979, pp.134-135), Mehrabian no buscaba estudiar el significado total, reflejado en la regla 55/38/7, sino el impacto de los diferentes canales en la comunicación de una actitud determinada. Además, señala que solo se usa una palabra, no una construcción gramatical, lo que lo hace difícilmente extrapolable, y que la regla no deriva de una regresión matemática, sino de dos estudios diferentes. Knapp puntualiza que no sabemos cómo cambiaría la regla si se manipularan las variables de manera más vigorosa, o si se utilizara más de una palabra, así como tampoco sabemos si los participantes en los dos experimentos estaban reaccionando a la inconsistencia misma, y no al contenido o a la expresión de estos (2007, p.368).

De modo que no podemos concluir que la expresión del rostro contribuya en un 55% a la comunicación hablada, aunque sí que tiene una importancia dramática

en la expresión no verbal. El reconocimiento de caras que expresan amenaza o peligro es automático, puesto que esta velocidad confiere una ventaja en la supervivencia. Categorizamos la expresión del rostro en tan solo 100 milisegundos, frente a 200 milisegundos para objetos y palabras (Palermo y Rhodes, 2007, p.76).

Del mismo modo, tras solo 33 milisegundos es posible distinguir entre caras que transmiten confianza y desconfianza. La correlación con el reconocimiento de confianza y desconfianza cuando no hay límite de tiempo aumenta entre 33 y 100 milisegundos, para decaer en periodos más largos (Todorov, Pakrashi y Oosterhof, 2009, p.822).

La reacción a la expresión del rostro de los demás es, pues, no solo rápida, sino también precisa. En el estudio de Rule y Ambady (2008, p.110), la percepción de la capacidad de liderazgo a partir de las caras de CEOs (*Chief Executive Officers*, o consejeros delegados) por parte de los sujetos en su estudio, medida a través del poder que transmite el rostro, está significativamente ligada a los ingresos y al beneficio que esos CEOs consiguen en las compañías que lideran. Es decir, la expresión del rostro no solo está asociada con una preferencia subjetiva de los demás, sino también con el rendimiento objetivo, en este caso medido a través de los resultados empresariales. Cashdan (1998, p.224) muestra que las personas de estatus sociométrico más elevado sonríen más, por lo que la sonrisa sería una manera de aumentar la percepción de estatus elevado.

Ekman, Friesen y Tomkins establecen tres áreas de estudio en el rostro (cejas-frente, pestañas-puente de la nariz, y parte inferior), y determinan seis expresiones emocionales básicas, que se forman combinando movimientos en estas áreas: felicidad, tristeza, sorpresa, ira, asco y miedo, que propugnan como independientes del entorno cultural (1971, pp.40, 52,-53). Posteriormente, Ekman y Friesen añaden desprecio como expresión emocional independiente del asco (Ekman y Friesen, 1986, p.166; Ekman, Friesen y Ellsworth, 1972, pp.60-61). La investigación más reciente encuentra que el rostro puede expresar hasta 21 emociones, aunque este repertorio incluye las seis emociones básicas originales y combinaciones entre ellas, más una que los autores denominan neutral (Du, Tao y Martínez, 2014, pp.1456, 1460).

Concluimos, pues, que la expresión del rostro es determinante en la expresión no verbal. No podemos confirmar, sin embargo, que la expresión del rostro en el líder carismático al dirigirse oralmente a los públicos deba seguir unas pautas concretas, más allá de mostrar expresiones indeterminadas de poder, que transmitirían confianza en sí mismo. Del mismo modo, planteamos que un mayor número de expresiones no repetitivas del rostro denotará una expresión más dramática, que hemos visto es un atributo de la personalidad del líder carismático.

#### **2.8.2.7.3. El contacto visual**

La mirada sirve cinco funciones comunicativas: regula el flujo de comunicación entre los interlocutores; monitoriza las reacciones de los demás; refleja la actividad cognitiva, por ejemplo, cuando se mira al aire buscando un pensamiento; expresa emociones; y comunica la naturaleza de la relación interpersonal (Knapp y Hall, 2007, pp.337-349). En las relaciones interpersonales en las que uno de los interlocutores es percibido por el otro como superior, ese individuo dominante tiende a mirar menos cuando habla que cuando escucha (Ellyson, Dovidio y Fehr, 1981, pp.74-77; Knapp y Hall, 2007, p.346).

En general, el contacto visual es un elemento de transmisión de autoridad en los intercambios de comunicación. Cuanto más se mira al interlocutor, más se es percibido como asertivo, decisorio, dominante, agresivo y con mayor autoestima (Brooks, Church y Fraser, 1985, p.77; Droney y Brooks, 1993, p.720; Ellsworth, Carlsmith y Henson, 1972, pp.310-311; Kleinke, 1986, p.81). Lo contrario ocurre cuando la mirada no es suficientemente sostenida en el tiempo. Una mirada no sostenida transmite que no se quiere ser visto, por miedo a ser rechazado, o porque se busca ocultar estados emocionales que puedan llevar al rechazo (Argyle y Dean, 1965, pp.292-293; Mehrabian, 1971, p.3). Las personas que sufren ansiedad social miran menos a su interlocutor – en tiempo total y en promedio –, miran menos a quien no está de acuerdo con ellos, y experimentan un aumento en su ritmo cardíaco en respuesta a la mirada directa de otro (Farabee, Holcom, Ramsey y Cole, 1993, p.273; Mansell, Clark, Ehlers y Chen, 1999, p.686; Wieser, Pauli, Alpers y Mühlberger, 2009, pp.100-101). Encontramos la causa de estos cambios, relacionados con la seguridad

en uno mismo, en la utilidad social del contacto visual en su origen. La mirada directa pone en funcionamiento el cerebro social en los primeros 200 milisegundos tras el establecimiento del contacto visual (George y Conty, 2008, p.204), así como el sistema nervioso simpático en un periodo tan corto como dos segundos (Helminen, Kaasinen y Hietanen, 2011, p.127), y la disyuntiva aproximación-evasión (Hietanen, Leppänen, Peltola, Linna-aho y Ruuhiala, 2008, p.2427). La mirada es frecuentemente utilizada o percibida como una señal de amenaza, entre miembros de la misma o distinta especie. Puede llevar, en consecuencia, a atacar al que mira o a la huida. Entre los chimpancés, el individuo más sumiso retirará la mirada para apaciguar la situación, al tiempo que hace uso de algún otro gesto dirigido a cortar el contacto, como colocarse un brazo delante de la cara. Entre los gorilas y los babuinos, los miembros de la manada miran al individuo superior en busca de aprobación. Esto explicaría porqué las personas que creen tener un estatus inferior a otra miran más – que no más tiempo por mirada –, que las que creen tener un estatus superior.

Ligado a esta percepción de inferioridad, mirar hacia otro lado para evitar un contacto visual prolongado puede estar relacionado con la necesidad de evitar ver los gestos de rechazo de los demás (Argyle y Cook, 1976, pp.1-3). En individuos que no sufren de ansiedad social, la mirada sostenida consigue el efecto contrario: el ritmo cardiaco disminuye (Wellens, 1987, p.597). En tan solo cinco segundos de mirada sostenida, el ritmo cardiaco se reduce en cinco pulsaciones, como muestran Akechi et al. (2013, p.4) en su experimento con individuos tanto de cultura oriental (japoneses) como occidental (finlandeses).

Una razón adicional para querer reducir la duración de la mirada durante la comunicación reside en evitar la sobredosis de información: la excitación que se produce al mirar al otro interfiere con la planificación cognitiva (Argyle y Cook, 1976, p.110). Por esto, se mira más cuando se escucha que cuando se habla, en una proporción de entre dos y medio y tres, a uno (Argyle y Dean, 1965, p.290). La tarea de crear un mensaje lleva a la persona que está hablando a reducir estímulos que distraen, de manera que pueda producir una locución coherente. Por la misma razón, se mira hacia otro lado al principio de la locución, cuando se está organizando el contenido de esta (Aiello, 1997, pp.124, 137; Argyle y Dean, 1965, pp.290-291).

Relacionado con la sobredosis de información que supone mirar mientras se habla, el individuo que mantiene la mirada al hablar es percibido como más inteligente (Kleinke, 1986, p.80; Murphy, Hall y Colvin, 2003, pp.481, 486; Wheeler, Baron, Michell y Ginsburg, 1979, p.102), posiblemente debido a que el interlocutor percibe que el orador es capaz de hacer varias cosas al mismo tiempo.

Beebe postula que el contacto visual al hablar en público aumenta la percepción de credibilidad que tiene la audiencia del orador, en cuanto a cualificación y honestidad, aunque no sabemos cuánto tiempo es necesario para conseguir este resultado. Simplemente, compara la ausencia de contacto visual con la audiencia, con niveles “moderado” y “elevado” de contacto visual (1974, p.24). Cobin, quien propone que la audiencia prefiere el contacto visual mantenido, tampoco ofrece un tiempo de contacto determinado (1963, p.418). A mayor contacto visual, mayor comprensión de un discurso informativo, mayor transmisión de cercanía y mayor percepción por parte de la audiencia de que el orador está interesado en ellos (Beebe, 1976, pp.13, 15). El tiempo de contacto visual ininterrumpido y cómodo en una conversación con otra persona está alrededor de tres segundos (Argyle, 1988, p.153; Argyle e Ingham, 1972, p.41; Binetti, Harrison, Coutrot, Johnston y Mareschal, 2016, p.7). Las mujeres mantienen más contacto visual que los hombres, y se sienten más cómodas manteniendo el contacto visual en distancias más cortas. A mayores distancias, las mujeres reducen el contacto visual, mientras que los hombres lo mantienen (Aiello, 1972, p.336; Aiello, 1977, pp.123, 134-135; Exline, 1963, p.19; Kimble y Musgrove, 1998, p.11; Kleinke, 1986, p.85).

La duración media del contacto visual sirve una función expresiva, y está relacionada con sentimientos de afiliación. La frecuencia del contacto visual depende de la búsqueda de información y de la monitorización. Los hombres que compiten entre sí se miran un 25% menos que si están cooperando; para las mujeres, esta proporción es de 9,5% (Foddy, 1978, p.936).

Concluimos que el contacto visual mantenido con los individuos de una audiencia es esencial en la comunicación del líder carismático, por cuanto que transmite autoridad y seguridad en sí mismo. Asimismo, entendemos que la duración

del contacto visual se debería situar alrededor de los tres segundos por individuo, replicando lo que ocurriría en una conversación.

#### **2.8.2.7.4. La postura y el movimiento**

El estatus en los adultos se muestra irguiéndose, expandiendo el pecho y utilizando gestos expansivos (Argyle, 1988, p.208). El objetivo, aun inconsciente, es aumentar el tamaño aparente del individuo. La sumisión, por el contrario, incluirá bajar la cabeza y “encogerse” en general, incluyendo la protección de varias partes del cuerpo, como el pecho con los brazos o el torso con las manos. Weisfeld y Beresford (1982, p.125), comparando con primates, confirman que la postura erguida está relacionada con la firmeza que muestra el individuo y con la percepción que el grupo tiene de su rendimiento.

Mehrabian (1968, p.298; 1969, p.370; 1972, pp.25-27) elabora un esquema bidimensional para caracterizar la postura, a partir de los criterios de cercanía y de relajación. La cercanía incluye tocar a la otra persona, una distancia con ella menor, inclinarse hacia adelante, el contacto visual y la orientación del cuerpo hacia la otra persona. La relajación supone la asimetría entre los brazos, la inclinación lateral, la asimetría en la posición de las piernas, la relajación de las manos y del cuello, y la reclinación cuando se está sentado. Un comunicador está más relajado cuanto es de estatus superior al de su interlocutor, aunque la relajación extrema es una muestra de falta de respeto (1972, pp.28-29). Los individuos dominantes tienden a adoptar posturas abiertas (Cashdan, 1998, pp.218, 225; Mehrabian, 1968, p.305), con las piernas más separadas y los brazos más alejados de los lados del cuerpo, que los individuos sumisos. La postura tiende a modificarse en los cambios entre las partes del discurso, más que dentro de esas partes (Cassell, Nakano, Bickmore, Sidner y Rich, 2001, p.115).

El mobiliario puede servir el propósito de delimitar el territorio en la comunicación. Los hombres, especialmente, se sitúan cerca de muebles como mesas y sillas, incluso en reuniones en exteriores. El atril serviría esta función, protegiendo de algún modo al orador, al igual que las obstrucciones de cualquier tipo entre el



policía y el investigado durante un interrogatorio aportan seguridad al investigado (Sommer, 1969, p.28).

El movimiento durante la comunicación debería adaptarse al grado de intimidad que se tiene con el interlocutor. Las zonas de proximidad definidas por Hall (1966, p.126) para individuos de nacionalidad estadounidense incluyen – en su conversión aproximada de pies a metros – la íntima (de cero a 50 centímetros), la personal (de 50 centímetros a 1,2 metros), la social (de 1,2 metros a 3 metros) y la pública (desde 3 metros). Little, en su conocido experimento en el que individuos de varias nacionalidades sitúan muñecas entre sí a la distancia en la que esos individuos creen que estarían cómodas, establece que las culturas latinas admiten distancias íntimas más cortas que las nórdicas (1968, p.6).

No encontramos en el corpus un consenso sobre cómo debería ser la postura adecuada para comunicar una impresión u otra, que nos ayudara a determinar la postura que debería adoptar el líder carismático al dirigirse a una audiencia. Las indicaciones son más bien abstractas y sujetas a interpretaciones amplias, como que, para comunicar simpatía, se deberían evitar posturas simétricas o asimétricas extremas (Mehrabian, 1970, p.69). Aunque hay que evitar, efectivamente “a glossary in which one kind of postural shift “means” this and another kind means that” (un glosario en el que un tipo de cambio de postura “signifique” una cosa y otro signifique otra) (Schefflen, 1964, p.324, énfasis en el original), sería instructivo disponer de mayor precisión en la descripción de posturas, de manera que nos permitiera identificar diferentes tipos como componentes de la expresión no verbal, más allá de una impresión general. Birdwhistell (1973, p.109), por ejemplo, incluye la postura dentro del paralenguaje junto con el “estilo” y otros aspectos difíciles de medir, como la flaccidez, la rigidez o la sequedad de la piel.

Sí encontramos más detalle en la observación de Poyatos de que las personas que se consideran de estatus inferior “avanzan un pie a la vez o alternan entre uno y otro” (1994b, p.216), en un movimiento repetitivo. Igualmente, Gundersen y Hopper (1976, p.159) establecen que la postura para lograr la efectividad en el discurso (medida a partir del recuerdo del contenido, los cambios de actitud generados y la

credibilidad del orador) incluye apoyar el peso en los metatarsos, mantener los pies separados unos 30 centímetros, con uno ligeramente adelantado, la cabeza erguida, la barbilla alta, el pecho sacado y los hombros relajados. La postura contraria incluye mantener los pies separados por tan solo 15 centímetros, la cabeza baja, los hombros encorvados y el peso descansando sobre todo el pie. Ortega Carmona (2006, pp.124-125) sugiere que la separación de los pies debería mantener la anchura de los hombros, lo cual es fácil de asimilar. Pero, además, en una descripción que recuerda a un contorsionista, mantiene que el lado izquierdo debería estar algo más bajo que el derecho, el pie izquierdo más adelantado que el derecho, y que si se mueven los pies hacia la audiencia se adelante primero el izquierdo.

Concluimos, entonces, que la postura del líder carismático al dirigirse de manera oral a los públicos debería ser erguida, evitando comunicar sumisión mediante el encogimiento, con los pies ligeramente separados, y evitando también movimientos repetitivos.

#### **2.8.2.7.5. La paralingüística: la voz y las pausas**

Así como los componentes de la kinésica son analizables desde la objetividad, mediante la observación de movimientos musculares, también la voz es analizable mediante el análisis de sus componentes. Sin embargo, al igual que sucede con el uso de los gestos, la expresión del rostro, el contacto visual, la postura y el movimiento, no encontramos en nuestro análisis de la literatura sobre el tema criterios precisos que nos permitan clasificar a un orador como carismático, en cuanto al uso de la voz, en categorías definidas y susceptibles de aplicar en un análisis objetivo.

En el discurso emitimos señales prosódicas (como el aumento de volumen para llamar la atención sobre un punto), señales de sincronización (como pausar al final de una frase) y señales que perturban el discurso (como el uso de muletillas y las omisiones). La mayoría de los autores coinciden en que los aspectos de la vocalización o las “propiedades acústicas” (Knapp y Hall, 2007, p.371) son el volumen, la velocidad y el tono (Argyle, 1988; Bull, 1986; Burgoon, Birk y Pfau, 1990; DeGroot y Motowidlo, 1999; Knapp y Hall, 2007; Leathers, 1997; Pearce y Conklin,

1971; Poyatos, 1994b, por citar solo algunos). El tono se mide mediante la frecuencia fundamental F0, que es 90% más elevada en las mujeres que en los hombres (DeGroot, 1999, p.988). Los tonos más graves en los hombres son asociados con atributos de la personalidad percibidos como favorables, y son preferidos en los líderes en política y en escenarios bélicos (Tigue, Borak, O'Connor, Schandl y Feinberg, 2012, p.214). Además, el tono agudo se asocia con un nivel de tensión más alto, al ser una respuesta natural a la amenaza social (Weeks et al., 2012, p.820).

La velocidad debería ser inferior a 275-300 palabras por minuto, que es el nivel al que la comprensión se reduce de manera significativa, aunque el nivel está en función de aspectos como la motivación del interlocutor y el contenido (Orr, 1968, p.288). Las personas que hablan más rápido parecen más creíbles y competentes, porque la velocidad transmite la impresión de que saben bien de qué hablan, y de que tienen confianza en sí mismos (Knapp y Hall, 2007, p.389; Ng y Bradac, 1993, p.44; Smith, Brown, Strong y Rencher, 1975, p.148). Además, los comunicadores que hablan más rápido son más persuasivos porque se requiere más esfuerzo para entenderles (Miller, Maruyama, Beaber y Valone, 1976, pp.621-622; Sundaram y Webster, 2000, p.389).

Encontramos que el corpus añade otros aspectos abstractos en su definición, como la “calidad” y la “regularidad” (Leathers, 1997, p.159), “el nivel y la variabilidad de la fluidez” (Burgoon et al., 1990, p.145) o el “campo entonativo”, referido a la monotonía o la melodía de la voz (Poyatos, 1994b, p.41). Más abstractas aún nos resultan algunas clasificaciones de los estilos vocales, como la de Addington, que relaciona 15 “características vocales” como “rotundo”, “delgado”, “frontal” o “susurrante” (1971, p.245). Burgoon menciona la “fluidez”, la “claridad” y la “placidez” de la voz (1978, p.280), y Pearce y Conklin (1971, pp.235-237) hablan del estilo “conversacional” y el estilo “dinámico”. Buscan definir estos estilos con precisión, pero su descripción peca igualmente de cierta indefinición. Así, el estilo conversacional es razonable, sofisticado, experto, calmado y sincero, y contiene “a relatively smaller range of inflections, a greater consistency of rate and pitch, less volume, and generally lower pitch levels than did dynamic delivery” (un rango relativamente menor de

inflexiones, una mayor consistencia en velocidad y tono, un volumen más bajo y, en general, rangos tonales más bajos que el estilo dinámico) (1971, p.237).

La investigación en comunicación vocal está limitada por la falta de los procedimientos estándar que permitirían describir de manera empírica los estilos vocales (Burgoon, 1990, p.145; Pearce y Brommel, 1972, p.305), lo que hace difícil su aplicación a la práctica. Como concluye Laan (1997, p.64), no hay una serie de parámetros inequívocos que nos permitan discriminar entre diferentes usos de la expresión vocal.

Para Mehrabian (1972, p.64), la mayor actividad vocal es el factor en la expresión no verbal que más contribuye a la persuasión, seguido de un volumen más elevado y una velocidad mayor, y por delante de la expresión facial, la gesticulación, el hablar de manera fluida, el contacto visual y una baja tasa de auto-manipulación. Una menor velocidad al hablar en los hombres incide negativamente en la capacidad de persuadir, al igual que un tono más elevado, y transmite que se es menos sincero y que se está más nervioso (Apple, Streeter y Krauss, 1979, pp.723-724). La percepción de dominio sobre los demás se incrementa con el volumen al hablar, puesto que el individuo asertivo habla más y con un volumen más alto que los menos asertivos (Burgoon, 1978, p.280; Kimble y Musgrove, 1988, p.11; Knapp y Hall, 2007, p.375), quienes tenderán a acomodar su inflexión vocal al individuo que perciben como dominante (Gregory y Gallagher, 2002, p.306).

Las pausas prolongadas transmiten que se tiene la capacidad de conectar con el interlocutor, puesto que el silencio entre dos personas en una conversación implica intimidad (Joosse, 2006, p.366). El uso de pausas está correlacionado con el discurso sincero, frente al discurso que busca engañar, que contendrá un menor número de interrupciones, tanto de pausas como de muletillas (Benus, Enos, Hirschberg y Shriberg, 2006, p.2006). Las pausas de menos de 1/5 de segundo se añaden para dar énfasis al discurso. Las más largas señalizan nexos gramaticales, como ocurre al final de la frase. Las pausas ocupan alrededor de la mitad del discurso (Argyle, 1988, p.152), aunque su inserción es muy variable y depende de la sensibilidad a la presión que supone la interacción social y de los requerimientos de las tareas verbales. La

duración de la pausa en la conversación suele ser inferior a los tres segundos, y dos tercios de una conversación espontánea se componen de tramos de menos de seis palabras. Cuanto más espontánea es la conversación, menos palabras se articularán por frase, y más pausas habrá, por lo tanto, entre las frases (Eisler, 1968, pp.15, 17, 31). Las pausas prolongan las palabras en la mente del interlocutor, “transportadas y aumentadas por el silencio”, que las amplifica como un eco (Poyatos, 1994b, p.174).

Los rellenos onomatopéyicos (o *filled pauses* en su expresión en inglés, “pausas rellenas”) restan autoridad al orador. Las formas como “eeh” y “uum”, que hemos mencionado brevemente al tratar la *elocutio*, y que aventuramos son las más comunes en el discurso, tienen tres posibles orígenes: pueden ser la consecuencia voluntaria o involuntaria de procesos del habla; pueden ser una señal no lingüística, que indica que aún no se ha terminado de hablar, y que se quiere mantener el turno; y pueden ser una interjección que avisa de un retraso en las palabras que siguen, anunciando “eeh” un retraso breve, y “uum” un retraso más largo (Clark y Fox Tree, 2002, pp.75-76; Swerts, 1998, pp.486, 494). Ese retraso permite que las palabras que siguen a la interjección se recuerden más por el interlocutor, al introducir más tiempo entre el contexto semántico y esas palabras (Corley, MacGregor y Donaldson, 2007, p.666).

Como consecuencia voluntaria o involuntaria de procesos del habla, los errores en el discurso, que incluyen sonidos incoherentes como “uum”, además de la repetición innecesaria y la omisión de palabras, se asocian a la incomodidad o la ansiedad que provocan en el orador otras personas presentes, relativamente poderosas, que le pueden generar antipatía. Del mismo modo, pueden significar ambivalencia hacia el objeto descrito (Mehrabian, 1970, p.68; Mehrabian, 1972, pp.38-39), y reducen la credibilidad del discurso y la atracción hacia el orador (Gibbons et al., 1991, p.128; Hosman et al., 2002, p.375-376; Miller y Hewgill, 1964, p.42; O’Barr, 1982, p.74). Sin embargo, Obama utilizaba las interjecciones al comienzo de sus discursos presidenciales para aparentar cercanía y espontaneidad. El primer minuto de sus discursos durante su presidencia de los Estados Unidos, que procuraba hacer más lento para que las referencias al público que contenía fueran

plenamente asimiladas, contenía de media el 49% del total interjecciones de cada discurso (O'Connell y Sabin, 2010, p.406).

Aunque no encontramos criterios precisos para delimitar un uso carismático de la paralingüística, sí podemos concluir que el orador carismático tenderá a modular más la voz, variando el volumen, la velocidad y el tono. Asimismo, hará un menor uso de rellenos onomatopéyicos que distraerían de su transmisión de autoridad.

#### **2.8.2.7.6. ¿Es posible clasificar los estilos de comunicación?**

La clasificación de los gestos, y su estructuración en unidades de interpretación, aunque amplias, llevan naturalmente a la identificación de estilos de comunicación en el corpus. Mehrabian (1972, pp.14-15) establece tres dimensiones referenciales de comportamiento no verbal: positividad frente a negatividad, que determina la tendencia a aproximar o a evitar; poder, relacionado con el control social, que en los animales se expresa, entre otros aspectos, mediante la territorialidad; y grado de respuesta, que indica la prominencia que la otra persona tiene para nosotros. Mehrabian no especifica qué criterios deberíamos aplicar a cada componente de la expresión no verbal para medir cada comportamiento. En la misma línea, Birdwhistell (1973, pp.215-217) presenta ocho dimensiones referenciales, basadas en los gestos. Los criterios que emplea para definir las son la unilateralidad o bilateralidad de la producción de los gestos en el cuerpo; si se usa un área corporal específica o todo el cuerpo; si los gestos son rítmicos o interrumpidos; si el individuo produce los gestos de manera intencionada e ininterrumpida, o si aparece incómodo; si produce muchos o pocos gestos; si los gestos aparecen integrados en un todo o fragmentados; si el individuo reacciona con sus gestos ante los demás o no; y si aparece equilibrado o cohibido.

Leathers (1997, pp.179, 204-205) plantea cuatro dimensiones de imagen al comunicar: credibilidad, simpatía, atracción y dominio. Cada dimensión es identificable por una serie de comportamientos no verbales, que Leathers recopila del corpus, aunque no podemos concluir que las cuatro dimensiones sean claramente identificables. Algunos de los criterios ofrecidos son tan amplios como laxos. Por

ejemplo, Leathers relaciona como criterio para identificar la dimensión de simpatía el hablar “with a speaking voice which is pleasant, relaxed, emotionally expressive, and friendly, and that sounds confident, dynamic, animated, and interested” (con voz agradable, apacible, emocionalmente expresiva y amistosa, y que suena confiada, dinámica, animada e interesante) (1997, p.204). Burgoon y Le Poire (1999, pp.108-120), construyendo sobre el trabajo anterior de Burgoon y Birk (1990, p.147), sugieren cinco dimensiones entrelazadas de comportamiento no verbal: inmediatez, expresividad, control de la conversación, relajación y positividad, que transmitirían grados diferentes de intimidad, dominio, formalidad y compostura. Estas dimensiones se identifican por comportamientos no verbales que Burgoon y Le Poire definen de manera amplia. Por ejemplo, la dimensión “expresividad” se mediría con la presencia de gestos ilustradores, animación kinésica percibida, velocidad al hablar, tono, variación del tono y animación vocal percibida.

La clasificación de estilos de comunicación posiblemente más reconocida, la *Communicator Style Measure* de Norton, propone nueve estilos no excluyentes entre sí: dominante, dramático, polémico, animado, relajado, que impresiona (“impression leaving”), atento, accesible y amistoso (Norton, 1978, pp.99-101; Norton, 1983, pp.64-72). Sin embargo, la expresión no verbal solo aparece tres veces entre los parámetros que definen cada estilo, de una manera difuminada que permite una interpretación abierta. Así, el estilo animado incluye los ítems “soy muy expresivo de manera no verbal” y “tiendo a gesticular continuamente al comunicar”, y el estilo relajado incluye el ítem “soy muy consciente de los gestos recurrentes nerviosos al hablar” (Norton, 1978, p.103; Norton, 1983, pp.76-77). Otros destacados métodos de clasificación de los estilos de comunicación en el ámbito empresarial, como el *Communication Styles Survey*, de Mok (1975), el *Communication Style Scale*, de Richmond y McCroskey (1979), el *Focal Person's Communication Survey*, de Klauss y Bass (1982) y el *Communicative Adaptability Scale*, de Duran (1983), se centran en aspectos relacionales y no contienen ni una sola referencia a la expresión no verbal del comunicador.

Desde nuestro punto de vista, establecer unos estilos de comunicación plantea el problema de la disparidad de criterios para identificarlos, al tratarse de conceptos

abstractos sujetos a interpretaciones diversas. Esta problemática es la misma que hemos visto subyace en la literatura sobre la expresión no verbal.

En definitiva, el estudio de los pilares de la retórica nos sugiere elementos esenciales que el líder carismático debería incluir en su comunicación oral a los públicos, tales como el uso la metáfora, así como aspectos de la expresión no verbal que expresan una mayor confianza en sí mismo y una impresión dramática más elevada. Sin embargo, también observamos lagunas de conocimiento que derivan de la falta de precisión en la descripción de cómo debería ser esa comunicación carismática.

Una delimitación estrecha de lo que conforma un orador carismático sería imposible de establecer con precisión, puesto que cada líder carismático es diferente del siguiente. Sin embargo, sí creemos necesario establecer una escala que permita aproximar el nivel de carisma en la comunicación del líder, tanto en el aspecto de contenido del discurso, como en el de la expresión no verbal.



### **3. Propuesta de un modelo de análisis de la comunicación carismática: ECO (Evaluación del Carisma del Orador)**

A continuación, buscamos estructurar los componentes que hemos identificado al investigar el carisma y la comunicación carismática, incluyéndolos en un modelo que nos permita medirlos a través de criterios objetivos. No es nuestra intención establecer una clasificación de estilos de comunicación, que necesariamente sería amplia y abstracta, como hemos visto ocurre con las que acabamos de mencionar, sino llegar a la máxima precisión posible que admita la observación de la expresión no verbal, del contenido del discurso y de los atributos y conductas que muestra el líder al dirigirse a los públicos.

El carisma en la comunicación es, en su origen, abstracto y sujeto a la interpretación individual, puesto que hemos concluido reside en el observador. Es posible que un comunicador sea percibido como carismático por solo parte del público. Buscamos objetivar, en la medida de lo posible, el carisma en la comunicación, delimitando sus componentes y escalando su medición.

Algunos de los ítems que proponemos evaluar son fácilmente observables y registrables, como los movimientos de las manos. Sin embargo, el juego de las manos admite una gradación muy amplia, como hemos visto elaboran los autores con los *kinemorfemas* (Birdwhistell, 1973), las unidades de proceso (Condon, 1988) o las unidades G (McNeill, 1992). Para hacer posible la evaluación, reducimos el número de criterios de análisis.

Otros ítems requieren de la observación mediante material técnico para conseguir precisión, como ocurre con el movimiento pupilar. En estos casos, la medición mediante criterios físicos sencillos de seguir hace que no se requiera de mayor preparación que la que exige una observación atenta. Al establecer criterios físicos de observación, eliminamos en la medida de lo posible la subjetividad del evaluador, y evitamos que este tenga que decidir entre abstracciones tales como si el orador mantiene un contacto visual suficiente, preciso, dominante o amable. La objetividad derivada de la observación permite que el modelo pueda ser fácilmente aplicado por cualquier analista con un mínimo de dotes de observación, sin necesidad de contar con equipos de medición.

### **3.1. Porqué un modelo de medición de la comunicación carismática**

Disponer de un modelo de medición de la comunicación carismática nos permite, si no llegar a una medición incontestable, por cuanto que algunos criterios de medición necesariamente admitirán un margen de interpretación, sí facilitar varios aspectos:

#### **1. La concreción de la comunicación carismática.**

En primer lugar, una delimitación de la comunicación carismática. Como ya hemos analizado, es el componente que más destaca el corpus doctrinal sobre el liderazgo carismático. Sin embargo, su definición contiene la misma amplitud que el concepto mismo de carisma, especialmente en el aspecto de la expresión no verbal.

#### **2. Unificar la observación del carisma en la comunicación a los públicos.**

Las descripciones del uso de recursos de contenido y de estilo al comunicar pueden resultar no solo amplias o indefinidas, sino también diversas. Disponer de un modelo de referencia permitiría comparar entre líderes diferentes y establecer escalas de excelencia en la comunicación carismática.

#### **3. Una base de datos de referencia para la formación.**

La precisión permite la acumulación de datos, construyendo una base con la que comparar el carisma en la comunicación de los líderes empresariales. Conocer el grado en el que un líder comunica con carisma, y los aspectos en los que se desvía del ideal, facilita el aprendizaje de la comunicación carismática, y permite adaptar la formación en comunicación carismática a las necesidades particulares del orador.

#### **4. Facilitar la selección de líderes carismáticos.**

Puesto que la comunicación carismática es el componente que los autores destacan como más significativo en el líder carismático, una evaluación objetiva de su carisma al comunicar permitirá la selección de los mejores cuando la comunicación es parte esencial del perfil buscado en el líder.

5. Aumentar la motivación y la dedicación de los públicos.

Como hemos visto, la comunicación carismática transmite una visión que inspira, incide en los valores de la organización aumentando el sentido de pertenencia al grupo, mejora en los públicos la confianza en uno mismo y genera el entusiasmo que mueve a los fines del comunicador.

6. Una única base sobre la que añadir mejoras continuas.

El modelo deberá ser necesariamente modificado con la experiencia, al aprender de las observaciones. La unificación de los criterios encontrados en una sola base hace más sencilla su mejora.

### **3.2. Los componentes del modelo ECO**

El planteamiento metodológico del modelo, que denominamos Evaluación del Carisma del Orador (ECO), se asienta sobre dos pilares. En primer lugar, la determinación de los criterios de evaluación del carisma en la comunicación. Recogemos un total de 34 criterios de evaluación. Hemos seleccionado estos a partir de la clasificación general que hemos encontrado en el corpus sobre el liderazgo carismático y sobre la retórica, en aspectos de contenido y en aspectos de expresión no verbal. Asimismo, creemos necesario incluir en nuestro análisis la identificación de aquellos atributos y conductas del líder que el corpus identifica como conducentes a la transmisión de carisma. Si bien no forman parte directamente del discurso, sí influyen en la impresión que la audiencia tiene del orador y, por tanto, en el resultado conseguido con el discurso.

En segundo lugar, la selección de los baremos de medición y la asignación de sus valores numéricos. Hemos buscado, por un lado, la traducción de la teoría a la práctica, en la medida en la que es posible la observación de criterios en ocasiones abstractos. Y, por otro lado, hemos buscado niveles de medición diferenciados para cada componente del modelo ECO, que permitan identificar la variabilidad entre diferentes discursos.

A continuación, relacionamos los componentes que incluimos en el modelo ECO. Posteriormente, explicamos sus criterios de medición y su valoración numérica.

### **3.2.1. El contenido de la comunicación carismática**

#### **3.2.1.1. *Framing*: el mensaje y los valores**

En el análisis de la comunicación carismática buscamos la ocurrencia en el discurso de los siguientes recursos, que hemos recogido más arriba, orientados a que los públicos adopten una perspectiva determinada (Bass, 1985; Conger y Kanungo, 1998; Holladay y Coombs, 1994; House y Shamir, 1993; Howell y Frost, 1989; Shamir et al., 1994; Shamir et al., 1993):

- Referencias al futuro: menciones a la misión del colectivo (incluyendo los antagonistas que buscan impedir el éxito de la misión) para alcanzar la visión propuesta por el líder, al cambio esperado a través de esa misión, al resultado al que lleva ese cambio, y a cómo los objetivos planteados en la misión están ligados a los objetivos que persiguió la organización en el pasado.

- Referencias a los seguidores, quienes serían los empleados en nuestro análisis de la comunicación carismática empresarial. En este grupo se incluyen las referencias dirigidas a elevar la autoestima de los seguidores, como instrumentos para completar la misión, a las necesidades que puedan tener en su cumplimiento, y a aumentar su compromiso personal con la misión.

- Referencias al colectivo y a su historia. Incluimos aquí las menciones del líder a la capacidad del grupo para triunfar en la misión, a la identidad colectiva, a la historia común de los miembros del grupo y a conseguir que los miembros trasciendan su propio interés individual.

- Referencias a valores y a justificaciones morales, incluyendo el uso de símbolos tanto visuales como verbales.

- Referencias al líder y a su estatus, como modelo a seguir en el cumplimiento de la misión.

### 3.2.1.2. Recursos retóricos

Aunque podríamos incluir aquí el uso de cualquier figura retórica, creemos que debemos concentrar nuestro análisis del discurso carismático en aquellas que marcan la diferencia con el discurso común, y que hemos visto destaca el corpus sobre el liderazgo carismático. Todos los discursos incluyen figuras retóricas, que son parte del lenguaje diario, en mayor o menor proporción. En el análisis del carisma del orador buscaremos las siguientes figuras de contenido:

- Metáforas y analogías, como recursos que facilitan el procesamiento de la información y que aumentan su recuerdo (Charteris-Black, 2014; Lakoff y Johnson, 1980; Mio, 1996; Mio, 1997; Mio et al., 2005; Ottati y Renstrom, 2010; Read et al., 1990; Roberts y Kreuz, 1994).

- La aliteración, la repetición de palabras y la rima (Conger, 1989; DenHartog y Verburg, 1997; Frese et al., 2003; Willner, 1984), como esquemas retóricos que contribuyen a la musicalidad y, por tanto, al recuerdo del discurso.

- Construcciones gramaticales relacionadas por Atkinson (1984) y Heritage y Greatbach (1986), utilizadas en el discurso político para provocar el aplauso de la audiencia, y que hemos analizado antes: lista de tres partes, contraste, puzzle-solución, titular-remate, toma de posiciones y seguimiento.

- El recurso a las emociones como forma de aumentar la involucración de la audiencia con el discurso (Bono e Illies, 2006; Conger, 1989; Conger y Kanungo, 1988; Frese et al., 2001; Hamilton, 1997; Riggio, 1987; Towler, 2001), cuando se usa sin el concurso de la metáfora.

- El uso de historias como forma de tramitar o de ilustrar el mensaje que el orador quiere transmitir a la audiencia (Conger, 1989; Fabbi, 2013; Towler, 2001).

No reflejamos aquí los recursos que hemos denominado “de contenido léxico” al relacionar las construcciones retóricas y emocionales (Tabla 5), puesto que entendemos que forman parte del apartado de las construcciones orientadas al

*framing* del discurso. Así, por ejemplo, el recurso al lenguaje inclusivo, como el uso recurrente del pronombre “nosotros”, estaría dirigido a ensalzar la identidad colectiva, recurso que ya recogemos en ese apartado.

### **3.2.1.3. Usos gramaticales innecesarios**

Por otro lado, identificaremos usos de contenido que restan credibilidad al orador (Adkins y Brashers, 1995; Bradac y Mulac, 1984; Erickson et al., 1978; Gibbons et al., 1991; Hosman et al., 2002; Jiménez Arias, 2015; Knapp, 2007; Mehrabian, 1972; Miller y Hewgill, 1964; O'Barr, 1982; Smith et al., 1998): intensificadores; evasivas; una gramática demasiado formal cuando no es necesaria; formas dubitativas; la entonación más alta al final de la frase, que sugiere que se está preguntando cuando no es el caso; las preguntas redundantes, añadidas innecesariamente a otra pregunta; expresiones que implican que otros experimentan el evento de manera diferente; objetivaciones que buscan trasladar la impresión de que existe el consenso; descargos; el “entrecomillado” de palabras mediante la modulación de la voz; y el uso de adjetivos que han devenido en clichés. Dejamos fuera de esta relación las formas deícticas y el uso frecuente de formas de cortesía, que vimos relaciona el corpus (Erickson et al., 1978), que parecen más propias de una conversación que de un discurso.

### **3.2.1.4. La apertura y el cierre del discurso**

Como hemos visto prescribe la retórica (Lausberg, 1963), el orador debería asegurar la atención de la audiencia desde el comienzo del discurso, mediante el recurso a pedir explícitamente su atención diciendo algo que suscite su interés. Dependiendo del tipo de discurso, a continuación debería enumerar de forma concisa los puntos que va a tratar. Sin embargo, no queremos limitar el análisis a un tipo determinado de discurso. Un discurso estructurado en forma de historia, por ejemplo, perdería atractivo si al comienzo se revelase la estructura de la historia. Sí que es necesario, desde nuestra perspectiva, captar el interés de la audiencia desde el principio, más allá de los agradecimientos, y es este aspecto el que buscamos en nuestro análisis.

El cierre del discurso debería recapitular de alguna manera lo expuesto, como establece la retórica clásica (Lausberg, 1963), mediante la referencia a los puntos tratados, o al mensaje transmitido.

Consideramos que no es operativo intentar identificar en el contenido del discurso, además, cualquier forma de estructura. El análisis a partir del esquema de la *narratio* clásica nos llevaría a buscar diferentes formas de organización que, aunque pudieran tener un impacto en la impresión de carisma sobre la audiencia, complicarían innecesariamente el análisis. Incluso un discurso en apariencia desestructurado puede conseguir sus efectos si el orador incorpora otros recursos de los que hemos discutido.

### **3.2.2. Los atributos personales y las conductas carismáticas**

Buscamos identificar los atributos y conductas que hemos visto son críticos en la identificación del líder carismático, y que se pueden medir a través de la ejecución del discurso. Algunos de estos atributos y conductas se manifiestan en el contenido y mediante la expresión no verbal.

Hemos clasificado los atributos carismáticos, en nuestro análisis del corpus doctrinal que estudia la aplicación de la doctrina de Weber en el liderazgo carismático político, en cuatro grupos: los referidos al carácter personal del líder, los referidos a la expresión oral en público, los que implican dedicación a la causa y los que revelan la influencia del entorno. Más adelante, en nuestro estudio de la literatura sobre el liderazgo empresarial carismático, hemos confirmado la observación de algunos de esos atributos, y hemos añadido conductas mostradas por el líder carismático. Y, por otro lado, hemos incorporado un nuevo conjunto de atributos y conductas: la orientación hacia los demás.

En esta parte del modelo ECO no observaremos la manifestación de los atributos y conductas referidos a la expresión oral en público, ni los relacionados con la dedicación a la causa (como el desarrollo de una visión o la referencia a necesidades de orden superior), por cuanto que ya están cubiertos dentro del análisis del contenido del discurso y de la expresión no verbal. Hemos descartado también



aquellos atributos y conductas que no son directamente identificables en una intervención en público, como pueden ser la necesidad de poder, ser productivo o estar libre de conflictos interiores. Asimismo, hemos desechado aquellas características que relacionan autores diferentes y que son contradictorias entre sí, como pertenecer a una clase social superior y no aparentar la pertenencia obvia a una clase social, o sufrir explosiones emocionales y saber monitorizar su propio comportamiento. Igualmente, no incluimos en el modelo ECO las características cuya observación depende de las preferencias personales del observador, como es la gestión de la impresión y la construcción de su imagen. Un estilo de vestir determinado puede resultar atractivo para un observador, y no para otro. Incluso una aproximación en principio neutral a la evaluación del estilo de vestir del orador, como pudiera ser el determinar si tiene en cuenta el estilo de la audiencia para adaptarse a ella, puede estar tergiversada por las experiencias previas del observador. Por último, creemos que otras características del líder carismático solo son observables en unos tipos determinados de discurso, pero no en otros. Por ejemplo, comunicar expectativas elevadas, ser motivador o considerar individualmente a cada individuo son características del líder que pueden ser detectables en un discurso a sus empleados, pero que difícilmente ocurrirán en el discurso a una audiencia externa.

Entre los atributos y conductas del líder carismático, identificamos los siguientes como observables a partir de una intervención hablando en público:

- Energía extrema (Bryman, 1992; House, 1997; Oakes, 1997; Trice y Beyer, 1986; Willner, 1984; Yukl, 2010).
- Confianza extrema en sí mismo, carácter dominante o determinación (Bass, 1988b; Conger, 1989; Conger y Kanungo, 1988a; Holladay y Coombs, 1994; House, 1997; House y Shamir, 1993; Howell, 1988; Trice y Beyer, 1991; Tucker, 1970; Willner, 1984; Yukl, 2010).
- Comportamiento excéntrico, uso de tácticas poco convencionales (Conger, 1989; Conger y Kanungo, 1988; Etzioni, 1961; House y Shamir, 1993).
- Positividad (House, 1976).

- Dinamismo (House, 1976).
- Transmitir que tiene creencias fuertes (Trice y Beyer, 1991).
- Mostrar respeto por los demás (Sashkin, 1988).
- Mostrar dedicación (Conger, 1989).

### **3.2.3. La expresión no verbal en la comunicación carismática**

En la identificación del carisma en la comunicación del líder identificaremos aspectos concretos de los siguientes componentes:

- Uso de las manos: buscamos detectar movimientos que indican adaptación frente a los demás (Ekman y Friesen, 1969), como una señal de que el orador no se siente seguro. Entendemos que estos gestos detraen de la confianza en sí mismo que transmite el orador. La confianza en uno mismo es, como hemos señalado al revisar la literatura sobre los atributos del líder carismático, la característica en la que más coinciden los autores al describir al líder carismático (Avolio y Gardner, 1998; Bass, 1985; Behling y McFillen, 1996; Conger, 1989; Eatwell, 2007; House, 1976; Howell, 1988; Oakes, 1997; Trice y Beyer, 1991; Tucker, 1970; Willner, 1984). Por otro lado, creemos necesario incluir también en el modelo ECO una medición del número de gestos hechos con las manos, puesto que una mayor gesticulación supone una mayor expresividad, y esta es una característica inherente al líder carismático (Burgoon y Birk, 1990; Conger y Kanungo, 1988a; Howell, 1988; Norton, 1978; Norton, 1983; Oberg, 1972; Posner, 2002).

- Expresión del rostro: nuestro objetivo es detectar cambios de expresión no repetitivos que ayudan a la transmisión del contenido, y que contribuyen a aumentar la expresividad del orador. No buscamos identificar las diferentes expresiones que relacionan los autores (Du et al., 2014; Ekman et al., 1971), lo que no sería de utilidad inmediata en nuestro estudio.

- El contacto visual mantenido, como hemos visto al analizar la literatura sobre el liderazgo carismático, transmite seguridad en uno mismo, interés en el otro y cercanía (Argyle y Cook, 1976; Beebe, 1974; Beebe, 1976; Brooks et al., 1985; Droney y Brooks, 1993; Ellsworth et al., 1972; Farabee et al., 1993; Kleinke, 1986; Mansell et al., 1999; Wieser et al., 2009). Estas características forman parte de los atributos que se esperan del individuo carismático. Buscamos identificar dos aspectos relacionados con la conexión del orador con la audiencia. Por un lado, el tiempo que dedica a mirar a individuos o áreas en la audiencia revela si el orador exhibe un contacto visual mantenido. Y, por otro lado, el número de personas a las que mira durante su discurso está relacionado con la orientación hacia los demás como atributo del líder carismático.

- Postura y movimiento: buscamos detectar una postura erguida, con los pies ligeramente separados y en la que el peso no alterna entre uno y otro pie (Cashdan, 1998; Gundersen y Hopper, 1976; Mehrabian, 1968; Poyatos, 1994b).

- Uso de la voz: este es posiblemente el componente de la expresión no verbal que admite mayor abstracción en su gradación. Más que asignar un adjetivo u otro a la inflexión vocal del orador, como los que hemos repasado de “fluidez”, “claridad” o “placidez” (Burgoon, 1978), creemos que es posible determinar si el orador modula más o menos la voz en una escala sencilla de aplicar. Será más persuasiva la modulación de la voz en la que prima el volumen y la velocidad más elevados, así como un tono más bajo (Apple et al., 1979; Burgoon, 1978; Knapp y Hall, 2007; Kimble y Musgrove, 1988; Mehrabian, 1972), y que se acompaña de la inserción regular de pausas (Argyle, 1988; Benus et al., 2006; Poyatos, 1994b).

- Inclusión de rellenos onomatopéyicos como “eeh” y “uum” que, al señalar duda, detraen de la transmisión de autoridad del orador (Gibbons et al., 1991; Hosman et al., 2002; Miller y Hewgill, 1964; O’Barr, 1982).

### **3.3. Criterios de medición de los componentes del modelo ECO**

En la medición de los componentes del modelo ECO buscamos reducir la arbitrariedad en aras de una mayor precisión. Si no es posible establecer qué parámetros precisos son observables para un criterio, recurrimos a un baremo sencillo que admita la menor subjetividad posible. Las escalas de medición reflejan la ocurrencia real de cada componente del modelo, de manera que sea posible discriminar entre diferentes oradores. Los tramos dentro de cada escala son más o menos amplios en función de la ocurrencia media de cada componente. De otro modo, podríamos llegar a un resultado en el que el modelo ECO no diferenciara entre oradores. A continuación, relacionamos los criterios de medición para cada componente del modelo.

#### **3.3.1. Medición del contenido de la comunicación carismática: *framing*. El mensaje y los valores**

Establecemos los siguientes ítems a medir, en función de las posibles referencias que hemos relacionado puede hacer el orador:

- Futuro: referencias al futuro, a la misión o a la visión, al cambio esperado y a la relación entre lo conseguido en el pasado y lo alcanzable en el futuro.
- Individuos: referencias dirigidas a elevar la autoestima de los miembros del grupo, a aumentar su compromiso personal con la misión y a las necesidades que puedan tener en el cumplimiento de la misión.
- Colectivo: referencias al colectivo y a su historia, a la capacidad del grupo para triunfar en la misión, a la identidad colectiva, a la historia común de los miembros del grupo y aquellas dirigidas a conseguir que los miembros trasciendan su propio interés individual.
- Valores: referencias a valores y a justificaciones morales, incluyendo el uso de símbolos tanto visuales como verbales. Estos podrían ser, por ejemplo, el lema comercial de la compañía o su logotipo.

- Líder: referencias al líder mismo y a su estatus, como modelo a seguir en el cumplimiento de la misión.

Para cada uno de estos ítems buscamos medir el número de ocasiones por minuto que ocurren, asignando un valor de cero a cuatro dependiendo de ese número de ocasiones, de modo que dispongamos de una escala para cada tipo de referencia. La medición por minuto nos permite analizar discursos de cualquier duración. Las correspondencias son las siguientes:

<u>Frecuencia</u>	<u>Valor</u>
Cero veces por minuto:	0
Hasta 0,2 veces por minuto:	1
De 0,2 hasta 0,4 vez por minuto:	2
De 0,4 hasta 0,6 veces por minuto:	3
Desde 0,6 veces por minuto:	4

Así, si el orador hace dos referencias a la visión, una al cambio esperado y tres a la relación entre el pasado y el futuro durante un discurso de 10 minutos, obtendríamos un resultado de 3 en el apartado “Futuro”, puesto que  $2+1+3=6$ , que si lo dividimos entre los 10 minutos del discurso nos da un resultado de 0,6, registro que, al estar entre 0,4 y 0,6 veces por minuto, equivale a tres puntos. Si, además, hace dos referencias a valores, obtendríamos un resultado de 1 en el apartado “Valores”, puesto que 2 dividido entre 10 minutos da 0,2, situando el resultado en la franja que va hasta 0,2 veces por minuto, a la que corresponde el valor 1.

Los posibles resultados en el apartado de *framing*, correspondientes al uso de los cinco recursos que analizamos, estarían entonces entre un mínimo de cero y un máximo de 20 puntos (cinco recursos por un máximo alcanzable de cuatro puntos cada uno).

### **3.3.2. Medición del contenido de la comunicación carismática: recursos retóricos**

La medición de los recursos retóricos se centra en los que hemos seleccionado al describir los componentes del modelo ECO. No medimos el uso de otros recursos retóricos, que visten el discurso pero que no hemos encontrado que el corpus destaque como característicos del líder carismático. El modelo se centra en los siguientes usos retóricos:

- Metáforas y analogías.
- Aliteración, repeticiones de palabras buscando un efecto retórico, y rima. Unimos estos tres recursos en un solo ítem de medición, por cuanto que están relacionados en su efecto de musicalidad basada en el juego con los sonidos.
- Lista de tres partes.
- Contraste entre dos afirmaciones.
- Planteamiento de un interrogante o “puzle” para, a continuación, ofrecer la solución.
- Titular-remate, anunciando que se va a hacer una declaración antes de hacerla.
- Toma de posiciones, declarando la opinión del orador sobre un asunto.
- Seguimiento, al cerrar una afirmación con una frase que resalta lo que se acaba de decir.
- Recurso a las emociones, sin el concurso de la metáfora.
- Inserción de historias, como ilustradoras del discurso, o como articuladoras del mismo.

Al igual que hemos establecido con los recursos orientados al *framing*, el modelo ECO mide el número de repeticiones por minuto de cada recurso retórico. Estimamos que los recursos retóricos ocurrirán con menor frecuencia que los

orientados al *framing*, por cuanto que estos no requieren de la preparación que precisan los recursos retóricos. Así, por ejemplo, es más sencillo repetir menciones al colectivo y al futuro, para ilustrar el futuro común, que dar con una metáfora que lo exprese, como sería, por ejemplo, la de hormigas trabajando juntas para enfrentar el invierno. Por ello, la frecuencia que incluimos en esta parte del modelo es inferior a la empleada para medir el uso de recursos orientados al *framing*.

Las correspondencias son las siguientes:

<u>Frecuencia</u>	<u>Valor</u>
Cero veces por minuto:	0
Hasta 0,1 veces por minuto:	1
De 0,1 hasta 0,2 vez por minuto:	2
De 0,2 hasta 0,3 veces por minuto:	3
Desde 0,3 veces por minuto:	4

Los posibles resultados en el apartado de recursos retóricos, para los 10 recursos que analizamos, estarían entonces entre un mínimo de cero y un máximo de 40 puntos.

### **3.3.3. Medición del contenido de la comunicación carismática: usos gramaticales innecesarios**

El modelo ECO mide la ocurrencia de usos gramaticales que restan credibilidad al orador:

- Formas de intensificación del discurso.
- Evasivas.
- Expresiones demasiado formales.
- La entonación más alta al final de la frase, que traslada la impresión de que se está haciendo una pregunta, cuando no es así.

- Las preguntas redundantes.
- Expresiones que cualifican y que implican que otros experimentan el evento de manera diferente.
- Objetivaciones que buscan transmitir que existe el consenso.
- Descargos.
- “Entrecomillar” palabras, acentuándolas con la inflexión de la voz.
- El uso de adjetivos que han devenido en clichés.

Puesto que los usos gramaticales innecesarios restan credibilidad al orador, su ocurrencia reduce la puntuación en el modelo.

Establecemos las siguientes correspondencias, para cada uno de los 10 grupos de usos gramaticales descritos:

<u>Frecuencia</u>	<u>Valor</u>
Cero veces por minuto:	4
Hasta 0,1 vez por minuto:	3
De 0,1 hasta 0,2 veces por minuto:	2
De 0,2 hasta 0,3 veces por minuto:	1
Desde 0,3 veces por minuto:	0

Los posibles resultados en el apartado de los 10 usos gramaticales innecesarios descritos estarían entonces entre un máximo de 40 puntos, si no se usa ninguno, y un mínimo de cero.



### **3.3.4. Medición del contenido de la comunicación carismática: la apertura y el cierre del discurso**

El modelo ECO identifica la existencia o no de una apertura que atrape la atención de la audiencia, y de un cierre que resuma lo tratado en la alocución del orador.

La equivalencia que establecemos es la siguiente:

<u>Ocurrencia</u>	<u>Valor</u>
Apertura y cierre:	4
Solo apertura, no hay cierre:	2
Solo cierre, no hay apertura:	2
Ni apertura ni cierre:	0

Los posibles resultados para la existencia de apertura y cierre del discurso pueden ser, entonces, de cuatro, dos o cero puntos.

### **3.3.5. Medición de los atributos personales y las conductas en la comunicación carismática**

Como hemos señalado anteriormente, los atributos personales y conductas que buscamos analizar en las intervenciones de los oradores son los siguientes:

- Energía extrema.
- Confianza extrema en sí mismo, carácter dominante o determinación.
- Comportamiento excéntrico, uso de tácticas poco convencionales.
- Positividad.
- Dinamismo.
- Transmitir que tiene creencias fuertes.

- Mostrar respeto por los demás.
- Mostrar dedicación.

Para cada uno de estos ítems, establecemos la siguiente medición:

<u>Evaluación</u>	<u>Valor</u>
Elevado:	4
Medio:	2
Inexistente o bajo:	0

Al tratarse de criterios cuya evaluación admite una subjetividad elevada, creemos necesario limitar la amplitud de la escala de valoración. Cuanto más amplia es esta, para un criterio cuya evaluación puede variar considerablemente entre dos observadores, más espacio hay para la subjetividad. La posibilidad de que varios observadores coincidan en la valoración de un criterio relativamente subjetivo, como puede ser el dinamismo, aumenta cuanto más reducida sea la escala de valoración. El modelo permite elegir entre cero, dos y cuatro puntos. De este modo, los posibles resultados para el apartado de atributos y conductas carismáticas, que contiene ocho criterios, varían entre cero y 32.

### **3.3.6. Medición de la expresión no verbal en la comunicación carismática**

En la medición de la expresión no verbal identificamos los siguientes aspectos:

#### **3.3.6.1. Uso de las manos**

Por un lado, medimos los movimientos que indican adaptación frente a los demás. Entendemos que son aquellos en los que las manos se juntan con la intención, consciente o no, de protegerse frente a la audiencia. No incluimos, por tanto, aquellos gestos en los que las manos se juntan para hacer un gesto icónico, o metafórico,

como podría ser el indicar que un objeto, o una situación, está encima de otro (McNeill, 1992). En este grupo de movimientos gestuales incluimos el cruzarse de brazos, que posiblemente sea el gesto más claro de protección frente a una audiencia. También incluimos el introducir una o las dos manos en los bolsillos, por lo que puede significar de hacer desaparecer las manos de la sala. Medimos el uso de estos gestos con las manos mediante la siguiente escala:

<u>Frecuencia</u>	<u>Valor</u>
Cero veces por minuto:	4
Hasta 1 vez por minuto:	3
De 1 hasta 2 veces por minuto:	2
De 2 hasta 3 veces por minuto:	1
Desde 3 veces por minuto:	0

El valor máximo para este apartado es de cuatro puntos.

Por otro lado, medimos el número de gestos hechos con las manos. Interpretamos que el orador ha hecho un gesto cuando completa una unidad G, en la definición de McNeill (1992), o un *kinemorfema*, en la de Birdwhistell (1973). No incluimos en este apartado los gestos que hemos descrito como dirigidos a protegerse de la audiencia, para evitar duplicaciones con el apartado anterior. Tampoco incluimos aquellos que no están relacionados con el contenido del discurso, como ajustar el micrófono o los folios de notas, rascarse momentáneamente la cara o ajustarse la vestimenta. Podríamos clasificar estos gestos como adaptadores frente a los demás, pero entendemos que pueden tener otro motivo en su origen. Igualmente, no registramos el gesto de agarrar los lados del atril. Este gesto puede hacerse con la intención, de nuevo consciente o no, de protegerse de la audiencia, pero también puede ser meramente una manera de descansar las manos si no se están utilizando. Al ser los gestos con las manos los más frecuentes al hablar en público, la escala de frecuencia busca un mayor número de gestos para alcanzar cada valor, a partir del valor “0”:

<u>Frecuencia</u>	<u>Valor</u>
Cero veces por minuto:	0
Hasta 4 veces por minuto:	1
De 4 hasta 8 veces por minuto:	2
De 8 hasta 12 veces por minuto:	3
Desde 12 veces por minuto:	4

El valor máximo para este apartado es, igualmente, de cuatro puntos.

### **3.3.6.2. Expresión del rostro**

Nos centramos en los cambios de expresión que detectamos en el rostro, incluyendo la sonrisa, pero también cualquier otro movimiento de los músculos faciales que añada a la expresión del orador. No tenemos en cuenta el gesto muy frecuente de arquear las cejas, al que consideramos se recurre como gesto comodín. Establecemos la siguiente escala para valorarlos:

<u>Frecuencia</u>	<u>Valor</u>
Cero veces por minuto:	0
Hasta 1 vez por minuto:	1
De 1 hasta 2 veces por minuto:	2
De 2 hasta 3 veces por minuto:	3
Desde 3 veces por minuto:	4

El valor máximo del apartado que analiza la expresión del rostro es de cuatro puntos.

### 3.3.6.3. Contacto visual

Analizamos, en primer lugar, la duración de cada contacto visual que el orador establece con una persona, o con un área de la audiencia. Desde la perspectiva del observador, no es posible identificar la diferencia entre mirar a una persona o a una zona, a no ser que el orador nombre a la persona a la que está mirando, o que establezca una conversación con ella. Estimamos que el contacto visual ha sido suficiente cuando su duración es igual o superior a tres segundos. En la escala de valoración del contacto visual tenemos en cuenta que el contacto visual puede ser en ocasiones superior a tres segundos por contacto, por lo que dejamos margen para que la valoración máxima incluya duraciones más largas:

<u>Frecuencia</u>	<u>Valor</u>
Cero veces por minuto:	0
Hasta 3 veces por minuto:	1
De 3 hasta 5 veces por minuto:	2
De 5 hasta 10 veces por minuto:	3
Desde 10 veces por minuto:	4

Por tanto, el valor máximo del apartado que analiza la duración del contacto visual es de cuatro puntos.

A pesar de que buscamos analizar el contacto visual mantenido, las duraciones demasiado largas pueden significar que se deja de lado a personas o a zonas de la audiencia. Y, con independencia de la duración de la mirada, es posible que el orador fije su contacto visual solo en determinadas zonas, dejando fuera a otras. En consecuencia, establecemos un criterio adicional en la medición del contacto visual, cual es el número de zonas a las que mira el orador, con independencia de la duración del contacto visual. Asumiendo que las audiencias a las que se dirige el orador tienen cinco o más personas con las que puede establecer contacto visual, buscamos la siguiente correspondencia de valores:

<u>Frecuencia</u>	<u>Valor</u>
Cero zonas por minuto:	0
Hasta 3 zonas por minuto:	1
De 3 hasta 4 zonas por minuto:	2
De 4 hasta 5 zonas por minuto:	3
Desde 5 zonas por minuto:	4

El valor máximo del apartado que mide la cobertura visual de la audiencia por parte del orador es, pues, de cuatro puntos.

#### **3.3.6.4. Postura y movimiento**

El modelo ECO evalúa dos aspectos. En primer lugar, si el orador mantiene una postura erguida y con los pies ligeramente separados. La medición es directa: la postura descrita supone una valoración de cuatro puntos; las posturas encorvadas, o que mantienen los pies juntos, suponen una valoración de cero puntos. Esta selección limitada permite limitar la subjetividad en la evaluación:

<u>Evaluación</u>	<u>Valor</u>
Postura erguida:	4
Postura encorvada:	0

Este apartado admite, por tanto, únicamente dos resultados: cero o cuatro.

En segundo lugar, medimos la ausencia de movimientos repetitivos, tales como alternar el peso continuamente entre uno y otro pie, o dar un paso adelante y otro hacia detrás dos o más veces seguidas. El modelo asigna los siguientes valores:

<u>Frecuencia</u>	<u>Valor</u>
Cero veces por minuto:	4
Hasta 1 vez por minuto:	3
De 1 hasta 2 veces por minuto:	2
De 2 hasta 3 veces por minuto:	1
Desde 3 veces por minuto:	0

El valor máximo para este apartado es de cuatro puntos.

#### **3.3.6.5. Uso de la voz**

Como hemos señalado, buscamos evitar la subjetividad en la medida de lo posible al analizar la modulación de la voz. Para ello, establecemos tres posibles evaluaciones: modulación dinámica, modulación neutra y modulación monótona, a las que asignamos los valores cuatro, dos y cero, respectivamente.

<u>Evaluación</u>	<u>Valor</u>
Modulación dinámica:	4
Modulación neutra:	2
Modulación monótona:	0

El valor máximo de este apartado es de cuatro puntos.

Por otra parte, el modelo evalúa el uso de rellenos onomatopéyicos como “eeh” y “uum”, con arreglo a la siguiente escala:

<u>Frecuencia</u>	<u>Valor</u>
Cero veces por minuto:	4
Hasta 2 veces por minuto:	3
De 2 hasta 5 veces por minuto:	2
De 5 hasta 10 veces por minuto:	1
Desde 10 veces por minuto:	0

El valor máximo para este apartado es de cuatro puntos.

Como vemos, los apartados que analizamos tienen puntuaciones posibles máximas distintas, desde cuatro a 40 puntos, debido a la diferencia en el número de criterios que contiene cada uno. Sin embargo, las puntuaciones finales por cada apartado se dan en base 10, por lo que la diferencia es irrelevante a efectos del cálculo final. Incorporamos la medición en base 10 por ser más sencilla de asimilar.

La valoración final del carisma en la comunicación del orador estaría entre cero y 172, valor este que equivaldría a una puntuación de 10 sobre 10, de acuerdo con los componentes que hemos repasado (Tabla 7), que se pueden ver detallados en el Gráfico 1.

Una vez ajustadas las puntuaciones en base 10, es factible ponderar cada apartado en función de la importancia que queramos asignarle. Creemos que, al menos en una primera aplicación del modelo ECO, la ponderación debe ser neutral. Como hemos visto, el debate sobre la prevalencia del contenido o de la expresión no verbal, a la hora de determinar la condición de carismático del líder, no está resuelto. Del mismo modo, no podemos establecer aún, sin estar en posesión de la base de datos de análisis que resultará del uso continuado del modelo, en qué medida influye la percepción de los atributos y las conductas a la impresión de carisma del líder sobre los públicos. En consecuencia, al menos inicialmente, evitamos ponderar cada uno de los tres apartados (contenido, atributos y conductas, y expresión no verbal), de modo que su aportación al cálculo final es la misma.

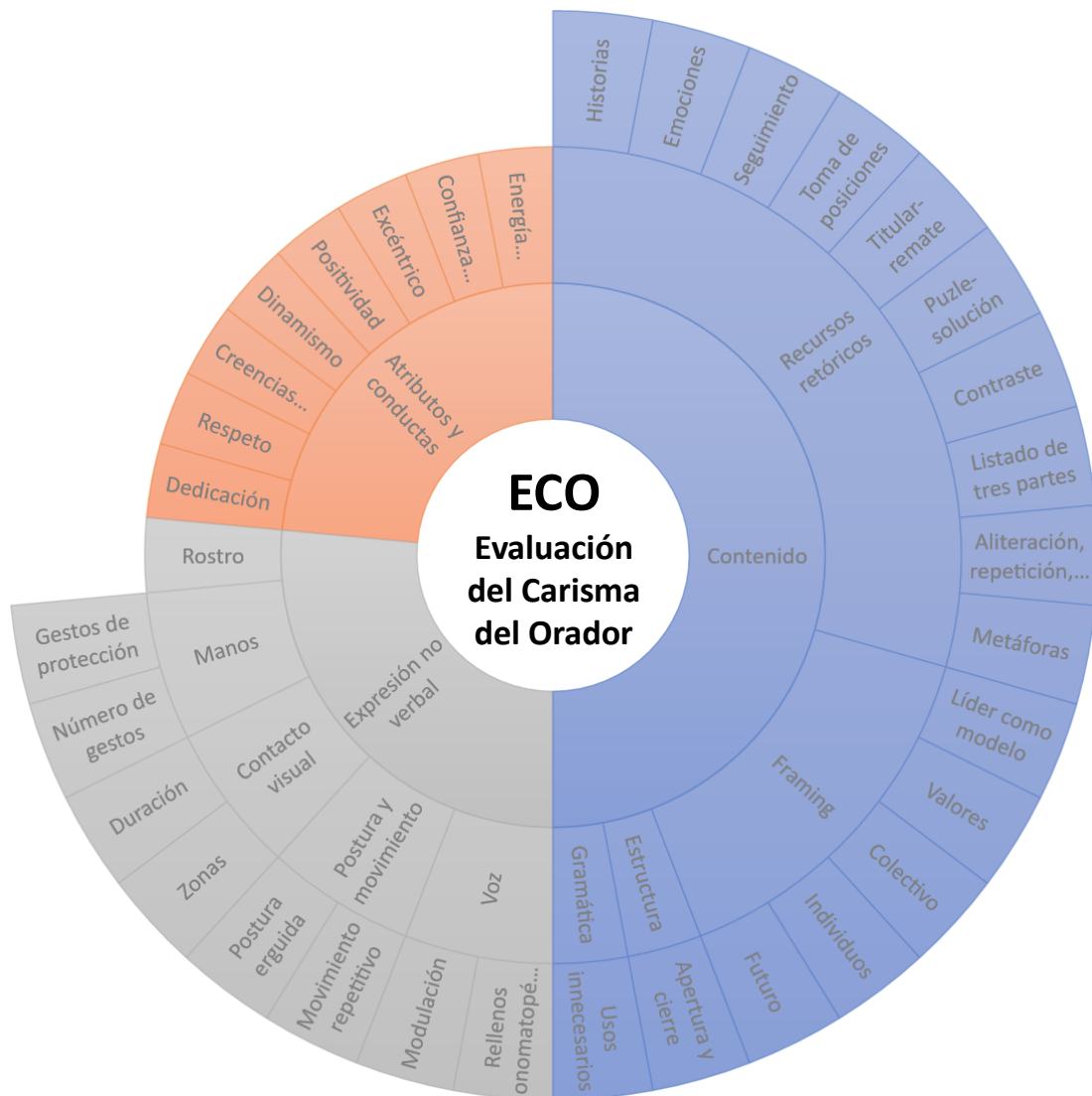


Las escalas utilizadas para cada criterio, como hemos señalado más arriba, buscan poder discriminar unos oradores de otros para permitir un análisis comparativo fructífero.

Tabla 7. Valor de los componentes del modelo ECO.

COMPONENTE	VALOR MÁXIMO (puntos)
<b>CONTENIDO</b>	
<i>Framing</i>	20
Recursos retóricos	40
Usos gramaticales innecesarios	40
Apertura y cierre	4
<i>TOTAL CONTENIDO</i>	<b>104</b>
<b>ATRIBUTOS Y CONDUCTAS</b>	<b>32</b>
<b>EXPRESIÓN NO VERBAL</b>	
<b>Uso de las manos</b>	
Gestos de protección	4
Cantidad de gestos	4
Expresión del rostro	4
<b>Contacto visual</b>	
Mantenido	4
Zonas	4
<b>Postura y movimiento</b>	
Postura	4
Movimiento repetitivo	4
<b>Uso de la voz</b>	
Modulación	4
Usos onomatopéyicos	4
<i>TOTAL EXPRESIÓN NO VERBAL</i>	<b>36</b>
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>

Gráfico 1. Componentes del modelo ECO.



El modelo ECO evalúa el carisma en la comunicación del líder, a partir de la observación del discurso. La aplicación del modelo nos permite asignar un grado de comunicación carismática al líder, basado en un estándar hasta ahora inexistente. La frecuencia, y su equivalencia en valor, con la que estimamos deberían o no ocurrir los sucesos que conforman cada componente, es una aproximación conservadora a la realidad. Su relevancia, sin embargo, viene dada por la comparación que permite el modelo entre discursos de la misma o de diferentes personas. Así, por ejemplo, el que valoremos con una calificación de “4” el hecho de que el orador realice 20 o más movimientos no protectores con las manos no es relevante en sí. Podríamos asignar esa calificación si el orador hiciera, por ejemplo, 40 o más movimientos con las manos. La utilidad del número de movimientos proviene de que aplicamos el mismo baremo a todos los discursos. Es posible evaluar un solo discurso de un líder determinado, o su trayectoria a lo largo de varios discursos, y comparar su carisma al comunicar con el de otros líderes. El uso continuado del modelo ECO resulta en una base de datos comparativa, que permite la evolución de este.

### **3.4. Aplicación del modelo ECO: análisis de los líderes de las compañías del índice Ibex 35**

A continuación, buscamos refrendar el modelo de análisis mediante su aplicación a discursos de directivos empresariales españoles. Hemos seleccionado para su análisis a los líderes de las compañías que componían el índice Ibex 35 en junio de 2017, por cuanto que son los expuestos a un mayor número de públicos y, por tanto, los más reconocidos en España en el ámbito empresarial.

#### **3.4.1. Restricciones metodológicas**

Hemos seleccionado las grabaciones de cada directivo de acuerdo con los siguientes criterios:

- Ser el responsable máximo de la compañía. Si no ha sido posible encontrar una grabación hablando en público de esa persona, hemos seleccionado a la

siguiente en el orden jerárquico ejecutivo. Analizamos, en consecuencia, al presidente de la compañía, al vicepresidente, al consejero delegado o al director general. En los casos de Inmobiliaria Colonial y de Merlin Properties, las compañías nos han comunicado que no existen grabaciones disponibles de sus presidentes u otros altos cargos. Asimismo, Viscopán nos ha confirmado que las grabaciones realizadas a sus directivos son de carácter privado y no están disponibles al público. En consecuencia, no hemos incluido a estas tres compañías en nuestro análisis.

- El discurso debe haberse hecho de pie, idealmente. Los discursos en los que el orador está sentado no permiten analizar todos los componentes de la expresión no verbal que incluye el modelo. En el caso de Arcelor Mittal y de Red Eléctrica, no hemos encontrado una grabación de su presidente ni de otro alto cargo hablando en público de pie. En consecuencia, hemos analizado una intervención de sus respectivos presidentes hablando sentados. Al hablar sentados, eliminamos del cómputo final de su grabación el movimiento de los pies. En el caso de ArcelorMittal, se trata de una entrevista, que es el formato que nos remitió la propia compañía por carecer de otro. En este caso, eliminamos también del cómputo individual de este directivo la existencia de apertura y cierre del discurso, así como el contacto visual con la audiencia.

- Constituir una grabación completa, con independencia de su duración, siempre que constituya un discurso estructurado con una apertura y un cierre (excepto el caso de ArcelorMittal ya citado). La duración media es de 21 minutos y 51 segundos, con una duración máxima de 46 minutos y 50 segundos, y una duración mínima de cuatro minutos y 25 segundos. Para el análisis de los ítems que requieran la presencia del orador en el cuadro de vídeo, hemos tenido en cuenta en el cálculo de la duración de cada vídeo los momentos en los que el orador no aparece en pantalla, sea porque la cámara enfoca la proyección de la presentación con diapositivas, al público u otra área de la sala. Así, la medición del uso de las manos, de la expresión del rostro, del contacto visual y de los movimientos de los pies, se hace en base al tiempo durante el que el orador está bajo la cámara.

- Entre dos grabaciones similares en tiempo y forma, seleccionamos la más reciente.

Ante la imposibilidad de conseguir discursos internos de cada individuo, dada la lógica privacidad que imponen sus compañías, hemos optado por la búsqueda en Internet de discursos a públicos externos, y a la petición a la propia compañía cuando no ha sido posible encontrarlo en Internet. Lógicamente, un discurso a públicos externos se presta a un menor uso de recursos orientados al *framing*, como pueden ser las expresiones que se refieren al colectivo. Sin embargo, en el repertorio de discursos de líderes empresariales encontramos ejemplos de líderes considerados carismáticos, como Steve Jobs, CEO de Apple, Jack Welch, CEO de General Electric o James Dimon, CEO de JPMorgan Chase, que incluyen frecuentes referencias al colectivo externo y a la misión de la compañía. Por otro lado, al estar todos los discursos que analizamos dirigidos a públicos externos, eliminamos la posible distorsión que resultaría de comparar discursos internos y externos.

Entendemos que el líder puede estar más o menos cómodo con discursos de distinto contenido, o dirigidos a audiencias diferentes. Por ejemplo, un discurso dirigido a una audiencia de representantes del sector admite posiblemente menos recursos retóricos que el que se hace en una junta general de accionistas. Es inevitable que el líder tenga que hablar en foros y en circunstancias distintas. No obstante, consideramos cada discurso como una oportunidad de expresar el carisma en la comunicación del líder, con independencia de las circunstancias. Se trata de directivos con la exposición suficiente como para hacer de cada intervención pública una oportunidad de expresar su carisma al comunicar. La evolución del modelo ECO nos permitirá, si fuera necesario, compensar los posibles efectos derivados de las circunstancias del discurso, mediante la ponderación de cada componente.

Por tipologías, hemos analizado discursos pronunciados en los siguientes ámbitos:

Conferencia sectorial:	17
Junta general de accionistas	4
Entrega de premios	4

Acto de proclamación	1
Ceremonia de graduación	1
Conferencia en sede universitaria	1
Entrevista	1
Firma de convenio de colaboración	1
Presentación de libro	1
Salida a bolsa	1

En la tabla 8 recogemos la referencia de los discursos que hemos analizado.

Tabla 8. Referencia de los discursos analizados de directivos del índice Ibex 35.

COMPañÍA	NOMBRE	CARGO	ACTO	LUGAR	FECHA	DURACIÓN
<b>Abertis</b>	Salvador Alemany	Presidente	Ceremonia de graduación EAE	Barcelona	03/07/2014	19' 34"
<b>Acciona</b>	José Manuel Entrecanales	Presidente	Junta General de Accionistas 2011	Madrid	08/06/2011	25' 40"
<b>Acerinox</b>	Rafael Miranda	Presidente	Desayunos CEDE	Madrid	30/06/2016	46' 50"
<b>ACS</b>	Florentino Pérez	Presidente	Acto de proclamación como presidente del Real Madrid	Madrid	19/06/2017	09' 38"
<b>Aena</b>	Javier Martín	Director general	Foro Turístico Hosteltur	Madrid	29/05/2013	31' 54"
<b>Amadeus</b>	Luis Maroto	Presidente	Foro España Innova	Madrid	24/03/2013	22' 48"
<b>ArcelorMittal</b>	Jesús Izcue	Presidente	Entrevista en Estrategias de Inversión	Madrid	16/05/2017	12' 27"
<b>Banco Sabadell</b>	Josep Oliu	Presidente	Junta General de Accionistas 2017	Sabadell	30/03/2017	22' 50"
<b>Bankia</b>	José Ignacio Goirigolzarri	Presidente	CEOE Cepyme Encuentro Empresarial Banca	Madrid	04/10/2010	33' 23"

### 3.4. Aplicación del modelo ECO: análisis de los líderes de las compañías del índice Ibex 35

<b>Bankinter</b>	María Dolores Dancausa	Consejera delegada	Encuentro UBU-Activa FAE	Burgos	24/11/2011	37' 10"
<b>BBVA</b>	Francisco González	Presidente	VIII Edición de los Premios Fronteras del Conocimiento de la Fundación BBVA	Madrid	21/06/2016	18' 33"
<b>Caixabank</b>	Gonzalo Gortázar	Consejero delegado	Foro de la Nueva Economía	Madrid	14/09/2016	31' 52"
<b>Cellnex Telecom</b>	Tobías Martínez	Consejero delegado	Salida a Bolsa de Cellnex Telecom	Madrid	07/05/2015	05' 52"
<b>Dia</b>	Ana María Llopis	Presidenta	La Rioja Foro de Innovación	Logroño	24/11/2010	20' 33"
<b>Enagás</b>	Antonio Llardén	Presidente	Fórum Europa. Tribuna Euskadi	Bilbao	02/07/2012	41' 24"
<b>Endesa</b>	Borja Prado	Presidente	XXVII Premios de la Energía	Madrid	21/02/2017	12' 12"
<b>Ferrovial</b>	Rafael del Pino	Presidente	2013 Edition of the European Conference at Harvard	Harvard, MA	02/03/2013	16' 10"
<b>Gamesa</b>	Ignacio Martín	Presidente	Jornada Crisis e Industria. Lecciones del pasado para construir el futuro	Bilbao	29/10/2014	24' 28"
<b>Gas Natural</b>	Rafael Villaseca	Presidente	Desayunos CEDE	Madrid	01/07/2014	45' 25"
<b>Grifols</b>	Víctor Grifols	Presidente	Entrega Premio Joven Empresario 2014	Barcelona	18/06/2015	04' 25"
<b>IAG</b>	Antonio Vázquez	Presidente	Fórum Europa	Madrid	23/01/2012	25' 00"
<b>Iberdrola</b>	Ignacio Sánchez Galán	Presidente	Global Forum Spain	Bilbao	03/03/2014	15' 05"
<b>Inditex</b>	Pablo Isla	Presidente	Global Forum Spain	Bilbao	03/03/2014	09' 27"

### 3.4. Aplicación del modelo ECO: análisis de los líderes de las compañías del índice Ibex 35

<b>Indra</b>	Fernando Abril	Presidente	Junta General de Accionistas 2016	Madrid	30/06/2016	19' 06"
<b>Mapfre</b>	Antonio Huertas	Presidente	Junta General de Accionistas 2017	Madrid	10/03/2017	41' 07"
<b>Mediaset</b>	Alejandro Echevarría	Presidente	Nueva Economía Fórum	Madrid	28/11/2016	23' 35"
<b>Meliá</b>	Alfonso del Poyo	Vicepresidente	Entrega Premios IUIT 2016	Alicante	08/11/2016	18' 47"
<b>Red Eléctrica</b>	José Folgado	Presidente	Presentación del libro España, SL	Madrid	27/11/2014	08' 00"
<b>Repsol</b>	Antonio Brufau	Presidente	III Cumbre de la Internacionalización	Madrid	08/06/2015	14' 07"
<b>Santander</b>	Ana Botín	Presidenta	Firma del Convenio de Colaboración entre UC y Banco Santander	Santander	22/12/2014	11' 27"
<b>Técnicas Reunidas</b>	Juan Lladó	Presidente	APD II Congreso Nacional de Directivos	Madrid	13/11/2012	18' 59"
<b>Telefónica</b>	José María Álvarez-Pallete	Presidente	Red Innova: Acelerando la innovación en un momento clave	Madrid	16/06/2011	11' 21"

En el Anexo 1 se incluye el *link* en el que se puede encontrar la grabación en internet.

Para analizar cada intervención, recogemos en su correspondiente fichero de análisis la ocurrencia, la frecuencia o la evaluación de cada componente del modelo ECO. El registro de la frecuencia incluye la anotación del segundo del discurso en el que ocurre el suceso. Cada suceso se computa como "1" en el fichero, para llegar al



número de veces que ha ocurrido por minuto. Una vez determinado este resultado, se compara con la escala de cero a cuatro que asigna el valor correspondiente a ese componente del modelo.

### 3.4.2. Resultados

La evaluación conjunta de los oradores analizados es de 4,76 puntos, sobre un máximo de 10 (Tabla 9). Este resultado se compone de las evaluaciones de las tres partes analizadas: contenido (4,25), atributos y conductas (5,10) y expresión no verbal (4,92).

Tabla 9. Resultados generales del análisis.

	Sobre 10
TOTAL CONTENIDO	4,25
TOTAL ATRIBUTOS Y CONDUCTAS	5,10
TOTAL EXPRESIÓN NO VERBAL	4,92
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>4,76</b>

El análisis del contenido de los discursos analizados (Tabla 10) ofrece los siguientes resultados:

Tabla 10. Resultados para el contenido de los discursos.

	Por minuto	Sobre 10	Individuos	%
FRAMING	0,10	2,50	30	<b>94</b>
RECURSOS RETÓRICOS	0,02	2,25	20	<b>63</b>
USOS GRAMATICALES INNECESARIOS	0,10	6,00	30	<b>94</b>
EXISTENCIA DE APERTURA Y CIERRE			14	<b>45</b>
<b>TOTAL CONTENIDO</b>		<b>4,25</b>		

El resultado es especialmente bajo para la existencia de apertura y cierre en el discurso. Menos de la mitad de los discursos (45%) incluye ambos. La mayoría de los directivos (94%) utiliza recursos orientados al *framing*, aunque lo hace con una frecuencia mínima (0,1 ocasiones por minuto, correspondiente a una puntuación de

2.50 sobre 10). Como apuntábamos antes, el uso de recursos retóricos es aún menos usual, tanto en el número de individuos que los emplean (63%), como en la frecuencia de uso (0,02 ocasiones por minuto, equivalente a 2,25 puntos sobre 10).

Dentro del *framing* (Tabla 11), las referencias más frecuentes son a valores (0,16 por minuto, 78% de los individuos), seguidas por las referencias al colectivo (0,15 por minuto, 66% de los individuos). A continuación, encontramos las referencias al futuro, a los individuos y al líder mismo.

Tabla 11. Resultados para el uso de *framing*.

	Por minuto	Sobre 10	Individuos	%
Referencias a valores	0,16	2,50	25	78
Referencias al colectivo	0,15	2,50	21	66
Referencias al futuro	0,09	2,50	18	56
Referencias a los individuos	0,05	2,50	14	44
Referencias al líder	0,03	2,50	8	25
<b>TOTAL FRAMING</b>	<b>0,1</b>	<b>2,50</b>	<b>30</b>	<b>94</b>

En lo referente al uso de recursos retóricos (Tabla 12), el más utilizado es contar historias (0,042 por minuto, con independencia de su duración), si bien lo hace solo el 22% de los directivos analizados. En un empate práctico con las historias encontramos las metáforas y analogías (0,036 por minuto), aunque este es el recurso utilizado por un mayor número de directivos (nueve, frente a siete que cuentan historias). La diferencia no es significativa, y en cualquier caso nos habla de la muy baja utilización de este tipo de recursos de contenido. Recursos tan utilizados en el discurso político como el contraste, la toma de posiciones o la lista de tres partes, en nuestro análisis son residuales.

Tabla 12. Resultados para el uso de recursos retóricos.

	Por minuto	Sobre 10	Individuos	%
Historias	0,042	2,50	7	22
Metáforas y analogías	0,036	2,50	9	28
Contraste	0,035	2,50	8	25
Toma de posiciones	0,032	2,50	8	25
Lista de tres partes	0,022	2,50	8	25
Aliteración, repetición y rima	0,022	2,50	8	25
Puzle-solución	0,007	2,50	4	13
Recurso a las emociones	0,005	2,50	3	9
Seguimiento	0,001	2,50	1	3
Titular-remate	0,000	0,00	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0,02</b>	<b>2,25</b>	<b>20</b>	<b>63</b>

En el estudio de los usos gramaticales innecesarios (Tabla 13), los intensificadores ocupan la primera posición, tanto en frecuencia (0,34 por minuto), como en número de individuos que los usan (81%). A continuación, encontramos las preguntas redundantes (0,22 por minuto), aunque los individuos que las usan (38%) son menos que los que recurren a otros tipos de usos innecesarios, como las objetivaciones (53%), los descargos (59%) o los cualificadores (56%). Esta utilización tan frecuente de preguntas redundantes es posiblemente debida a que las preguntas como “¿no?”, se convierten en una muletilla rápidamente. El recurso al resto de usos gramaticales innecesarios incluidos en el análisis es significativamente menor.

Tabla 13. Resultados para usos gramaticales innecesarios.

	Por minuto	Sobre 10	Individuos	%
Intensificadores	0,34	0,00	26	81
Preguntas redundantes	0,22	2,50	12	38
Objetivaciones	0,16	5,00	17	53
Descargos	0,16	5,00	19	59
Cualificadores	0,07	7,50	18	56
Adjetivos cliché	0,02	7,50	6	19
Formalismos	0,01	7,50	2	6
Entrecomillado	0,01	7,50	3	9
Evasivas	0,01	7,50	3	9
Entonación pregunta	0,00	10,00	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0,10</b>	<b>6,00</b>	<b>30</b>	<b>94</b>

Únicamente 14 directivos (45% del total, excluyendo la intervención recogida en formato de entrevista) en nuestro análisis abren y cierran su discurso con algo más que no sean los agradecimientos o una referencia a que han terminado (Tabla 14). Cinco individuos no incluyen ni apertura ni cierre.

Tabla 14. Resultados para la existencia de apertura y cierre en el discurso

	Frecuencia	%	Sobre 10
Apertura y cierre	14	45	
Solo apertura, no hay cierre	5	16	
Solo cierre, no hay apertura	7	23	
Ni apertura ni cierre	5	16	
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>		<b>6.3</b>

El conjunto de atributos y conductas carismáticas de nuestra muestra de directivos alcanza una calificación de 5,10 sobre 10 (Tabla 15). Hemos detectado únicamente una instancia en la que el orador desprecia, si bien de modo sarcástico, a la audiencia. De esta manera, mostrar respeto por los demás es la conducta más habitual, con un valor para el total de la muestra de 9,38 sobre 10. En un grupo compacto de resultados encontramos atributos y conductas relacionadas entre sí, como son articular creencias fuertes (7,03), mostrar confianza en sí mismo (6,72),

transmitir positividad (6,56) y dedicación (5,63). A mayor distancia se sitúan el dinamismo (3,13), la energía extrema (2,03) y el comportamiento excéntrico (0,31). Aventuramos que el nivel más bajo de estas tres últimas puntuaciones tiene que ver con restricciones culturales relacionadas con la percepción de lo que debe ser el comportamiento de un directivo.

Tabla 15. Resultados para atributos y conductas carismáticas.

	Sobre 10
Mostrar respeto por los demás	9,38
Creencias fuertes	7,03
Confianza en sí mismo	6,72
Positividad	6,56
Mostrar dedicación	5,63
Dinamismo	3,13
Energía extrema	2,03
Comportamiento excéntrico	0,31
<b>TOTAL ATRIBUTOS Y CONDUCTAS</b>	<b>5,10</b>

En lo referente a la expresión no verbal (Tabla 16), el aspecto mejor manejado es el uso de la voz, siendo la expresividad de la cara el recurso que recibe la calificación más baja en este apartado.

Tabla 16. Resultados para la expresión no verbal.

	Sobre 10
USO DE LA VOZ	6,17
POSTURA Y MOVIMIENTO	5,63
CONTACTO VISUAL	5,32
MANOS	5,00
ROSTRO	2,50
<b>TOTAL EXPRESIÓN NO VERBAL</b>	<b>4,92</b>

Encontramos que la inflexión vocal (Tabla 17) es relativamente monótona, con una calificación para el total de la muestra de 4,84 sobre 10. Los rellenos onomatopéyicos ocurren en prácticamente todos los individuos (94%), si bien con una frecuencia contenida de 1,49 ocasiones por minuto.

Tabla 17. Resultados para el uso de la voz.

	Por minuto	Sobre 10	Individuos	%
Modulación		4,84		
Rellenos onomatopéyicos	1,49	7,50	30	94
<b>TOTAL</b>		<b>6,17</b>		

En nuestro análisis, detectamos que los directivos que hablan tras un atril tienden a adoptar una postura reclinada sobre el mismo. Por esta razón, la muestra obtiene un resultado de 6,25 sobre 10 en algo tan sencillo de controlar como es mantener la postura erguida (Tabla 18). Solo 20 de ellos (67%) muestran una postura erguida. Los movimientos repetitivos con los pies son frecuentes, tanto en el número de individuos (de los que hablan de pie) que los adoptan (90%), como en el número de ocasiones por minuto (1,8).

Tabla 18. Resultados para la postura y el movimiento de pies.

	Por minuto	Sobre 10	Individuos	%
Postura erguida		6,25	20	67
Movimientos repetitivos con los pies	1,80	5,00	27	90
<b>TOTAL</b>		<b>5,63</b>		

El contacto visual sostenido es escaso (Tabla 19). Únicamente el 39% de los directivos que hablan a una audiencia (no en el caso de entrevista) mira a personas o zonas durante tres o más segundos mantenidos. La media de 0,39 veces por minuto para los contactos visuales de tres o más segundos está alejada de las 20 ocasiones que permite el minuto. El orador mira de media a 3,94 zonas de la sala, cercano al ideal que hemos establecido en cinco zonas.

Tabla 19. Resultados para el contacto visual.

	Por minuto	Sobre 10	Individuos	%
Ocasiones de tres o más segundos	0,39	2,50	12	39
Personas / zonas en cada minuto	3,94	8,15		
<b>TOTAL</b>		<b>5,32</b>		

A pesar de que los gestos con las manos (Tabla 20) son frecuentes (5,39 veces por minuto) en el 91% de la muestra, cerca de la mitad (47%) hace gestos de autoprotección con las manos.

Tabla 20. Resultados para el uso de las manos.

	Por minuto	Sobre 10	Individuos	%
Gestos de autoprotección	1,42	5,00	15	47
Frecuencia de gestos con las manos	5,39	5,00	29	91
<b>TOTAL</b>		<b>5,00</b>		

Los gestos con el rostro (Tabla 21) son menos recurrentes (0,65 por minuto), y solo los hace el 75% de la muestra.

Tabla 21. Resultados para el uso de gestos con el rostro.

	Por minuto	Sobre 10	Individuos	%
Movimientos faciales	0,65	<b>2,50</b>	24	75

En la clasificación según el resultado total obtenido (Tabla 22), tan solo 10 individuos obtienen una puntuación igual o superior a cinco, en nuestra evaluación de cero a 10. Ocho individuos puntúan por debajo de cuatro. La desviación típica es más elevada para los atributos y conductas (2,06) y para la expresión no verbal (1,52), que para el contenido (1,34), siendo la desviación típica de las evaluaciones conjuntas de 1,22.

Tabla 22. Resultados individuales por compañía.

	Total	Contenido	Atributos y Conductas	Expresión no verbal
Enagás	6,63	3,25	8,13	8,50
Acerinox	6,56	5,69	7,50	6,50
Repsol	6,50	4,63	8,13	6,75
Bankia	6,48	4,19	8,75	6,50
Santander	6,44	5,06	7,50	6,75
Bankinter	6,40	5,44	7,50	6,25
Iberdrola	6,29	5,63	7,50	5,75
IAG	5,77	3,31	7,50	6,50
Día	5,69	3,94	8,13	5,00
Abertis	5,42	6,63	5,63	4,00
Gas Natural	4,94	3,19	6,88	4,75
Grifols	4,90	5,06	3,13	6,50
Mapfre	4,79	3,75	4,38	6,25
Acciona	4,75	5,88	4,38	4,00
Meliá	4,71	5,63	3,75	4,75
ACS	4,65	6,31	4,38	3,25
Telefónica	4,58	2,63	5,63	5,50
BBVA	4,54	5,63	3,75	4,25
Gamesa	4,38	3,50	5,63	4,00
Técnicas Reunidas	4,38	5,00	3,13	5,00
Banco Sabadell	4,33	4,13	5,63	3,25
Endesa	4,27	4,19	3,13	5,50
Caixabank	4,21	2,13	5,00	5,50
Indra	4,10	5,31	3,75	3,25
Cellnex	3,92	4,25	3,75	3,75
Red Eléctrica	3,85	1,44	4,38	5,75
Aena	3,71	4,38	2,50	4,25
Inditex	3,27	3,31	3,75	2,75
Mediaset	3,27	2,69	3,13	4,00
Amadeus	3,19	2,31	2,50	4,75
Ferrovial	3,15	3,94	2,50	3,00
ArcelorMittal	1,71	2,00	1,88	1,25
<b>Promedio</b>	<b>4,80</b>	<b>4,30</b>	<b>5,10</b>	<b>4,93</b>
<b>Desviación típica</b>	<b>1,22</b>	<b>1,34</b>	<b>2,06</b>	<b>1,52</b>
<b>Valor máximo</b>	<b>6,63</b>	<b>6,63</b>	<b>8,75</b>	<b>8,50</b>
<b>Valor mínimo</b>	<b>1,71</b>	<b>1,44</b>	<b>1,88</b>	<b>1,25</b>
<b>Mediana</b>	<b>4,61</b>	<b>4,19</b>	<b>4,38</b>	<b>4,88</b>



### 3.4.3. Discusión

Aunque no es nuestro propósito determinar el número de “aprobados” en nuestro estudio, las evaluaciones obtenidas son bajas. Es llamativo, dada la categoría profesional de los individuos analizados, que únicamente 10 de ellos, el 31% del total, iguale o supere la mitad de los puntos alcanzables. Los criterios que hemos establecido para la evaluación del carisma al comunicar de los líderes empresariales están fundamentados en la investigación de diferentes corpus doctrinales, que han obtenido sus conclusiones a partir de la investigación del liderazgo carismático. Es de suponer, pues, que un líder de una gran corporación debería aproximarse al perfil comunicador ideal de un líder carismático. Para dirigir una compañía de capitalización amplia, como lo es cualquiera del Ibex 35, no es necesaria la condición de ser un comunicador carismático. Sin embargo, esperábamos encontrar una mayor proporción de este grupo de directivos que se aproximara al perfil de comunicador carismático. El hecho de que nuestro análisis haya recurrido a la observación de la realidad, y no de secuencias en laboratorio, amplifica la magnitud del resultado. Si bien es rayano con lo imposible conseguir que este colectivo al completo se hubiera prestado a ese tipo de experimentación, en un entorno de laboratorio asumimos que el directivo prestaría menos atención a la elaboración y entrega del discurso, ante la intrascendencia práctica del resultado.

La reducida incidencia de recursos orientados al *framing* y, sobre todo, retóricos, sugiere dos aspectos relacionados con la preparación del discurso por parte de la muestra. Por un lado, la consideración de trámite que puede tener un discurso. Sea ante los accionistas en la junta general, o ante los egresados en la ceremonia de clausura del curso, el directivo puede prestar mayor o menor atención al contenido, pero posiblemente no lo habrá elaborado con la intención de pasar a la historia. Si es un mero trámite, las posibilidades de una elaboración más pausada son menores, con lo que disminuye la probabilidad de incluir elementos de contenido más elaborados, como son los recursos retóricos y los orientados al *framing*. El que menos de la mitad de los directivos analizados hagan uso de una apertura y un cierre del discurso, tal vez el recurso de contenido más sencillo de elaborar, viene a reforzar este aspecto.

Por otro lado, la baja puntuación en contenido nos lleva a considerar que el directivo desconoce los recursos de *framing* y retóricos, y las posibilidades de amplificar considerablemente el impacto del discurso que su uso conlleva. Es posible que tenga a su disposición un redactor de discursos, que sí debería conocer estos recursos, pero si la ocasión de hablar en público es un trámite, como hemos apuntado, entonces tampoco se tendería a usar este servicio.

Más bien al contrario, observamos que la muestra emplea usos gramaticales innecesarios que detraen de la transmisión de seguridad en uno mismo. Como hemos repasado en el estudio del corpus doctrinal, junto con las habilidades de comunicación y el desarrollo de la visión, la confianza en sí mismo es el atributo más característico del líder carismático. El uso de intensificadores dice que el orador no está convencido de que los datos, si los aporta, tengan la capacidad de convencer por sí solos. Las preguntas redundantes, aun cuando se transforman en rellenos onomatopéyicos, están demandando la aquiescencia de la audiencia, señalando que el orador la necesita porque no está seguro de haber convencido con lo que ha dicho. Las objetivaciones como “obviamente”, los cualificadores como “en mi opinión” y los descargos como “posiblemente”, buscan congraciarse con la audiencia e indican falta de confianza en la propia capacidad de persuadir.

Los resultados obtenidos para la expresión no verbal refuerzan la noción de que el perfil de los directivos analizados, cuando se dirigen a una audiencia, no coincide, en general, con el perfil del líder carismático que hemos deducido de nuestra investigación. Es de destacar el recurso a los gestos que indican nerviosismo. En nuestra interpretación, los gestos de protección con las manos (usados por el 91% de la muestra), la postura encorvada (33% de la muestra) y la modulación más bien plana de la voz, señalarían la necesidad de protegerse de la audiencia; los movimientos repetitivos con los pies (90% de la muestra) descargarían la energía adicional que genera la tensión al hablar en público; los rellenos onomatopéyicos (94% de la muestra) posiblemente denotan que el orador prefiere evitar los silencios, que puede considerar embarazosos; la ausencia de contacto visual mantenido (61% de la muestra) subrayaría que se prefiere no fijar la atención en nadie, posiblemente para evitar la sensación de ser evaluado; la expresión hierática buscaría el pasar

desapercibido (25% de la muestra no hace ningún gesto con el rostro, aparte del habitual de arquear las cejas).

El 34% de los discursos analizados son leídos (Tabla 23). Por un lado, esto limita la expresividad no verbal del orador (la diferencia entre promedios arroja un índice de 88), así como la percepción que se tiene de sus atributos y conductas carismáticas (índice 71). Por otro lado, leer un discurso preparado mejora la riqueza del contenido (índice 122), como era de esperar.

Tabla 23. Puntuaciones promedio, discursos leídos frente a no leídos.

	Puntuación promedio, sobre 10			
	<b>Total</b>	Contenido	Atributos y Conductas	Expresión no verbal
Discursos leídos	<b>4,37</b>	4,77	4,03	4,30
Discursos no leídos	<b>4,94</b>	3,90	5,65	5,26
<i>Índice leído sobre no leído</i>	<b>88</b>	122	71	82

### 3.4.3.1. Limitaciones e indicaciones para un desarrollo posterior del modelo ECO

Nuestro estudio revela el nivel de comunicación carismática de los principales líderes empresariales en España, a partir de una muestra de sus discursos. Como hemos señalado, cada discurso es una oportunidad independiente de comunicar de manera carismática, mostrando el estilo del orador. A pesar de las diferencias lógicas y aparentes entre discursos pronunciados en diferentes foros y ante diferentes públicos, el nivel jerárquico y de experiencia del directivo requiere que cada oportunidad de comunicación a los públicos sea una pieza de comunicación elaborada.

Los resultados de esta investigación indican la necesidad de esfuerzos de investigación futuros en varias direcciones. En primer lugar, una muestra más amplia permitiría solidificar los resultados que hemos encontrado. La muestra es ampliable tanto en número de discursos por directivo, como en número de directivos. Esto daría pie, además, a la elaboración de perfiles ideales de diferentes tipos de discurso

carismático, de acuerdo con variables tales como el público al que se dirige o el tema del que trata. Los discursos analizados fueron pronunciados en el marco de juntas generales de accionistas, entregas de premios, foros de discusión, ceremonias de graduación y salidas a bolsa, entre otros. De este modo, dispondríamos de una base de datos contra la que contrastar diferentes tipos de discurso para determinar el nivel de carisma del comunicador en cada contexto.

Además, disponer de una base de discursos ampliada permitiría asegurar que la decisión de eliminar o de añadir factores de análisis se toma con el respaldo empírico adecuado. En nuestra investigación hemos detectado que algunos factores no afectan de manera significativa al resultado, como el “entrecomillado” de palabras mediante la modulación de la voz, o la exhibición de comportamiento excéntrico. Otros aspectos que han quedado fuera del modelo de análisis, como la estructura del discurso, podrían ser incluidos a partir de la observación de un mayor número de casos por tipología de discurso. Del mismo modo, la disponibilidad de resultados más amplios daría pie a afinar el modelo de análisis a través de la ponderación de sus componentes.

En segundo lugar, creemos que el modelo ECO que hemos desarrollado reforzaría el test de liderazgo transformacional MLQ (Bass, 1985), al añadir a la suma de las opiniones de las personas que evalúan al líder el análisis cuantitativo basado en la observación de su comunicación en público. La validez del test MLQ se sustenta en el número de opiniones recogidas sobre el comportamiento del directivo. Nuestro modelo aporta un grado adicional de objetividad, al estar apoyado en su mayor parte en la observación directa de criterios sencillos y delimitados, frente a la opinión sobre el carácter y el comportamiento del individuo que emplea el test MLQ. Este recoge un apartado de evaluación del carisma en general mediante preguntas relacionadas con dos componentes, que son parte de un total de nueve que conforman el liderazgo transformacional, sin dar lugar a la evaluación de la comunicación del líder, el atributo del líder carismático más destacado por el corpus. La combinación de los resultados del modelo ECO y del test MLQ daría una visión más completa de la capacidad transformadora del líder, así como una relación entre la comunicación carismática y la percepción de líder transformacional.

En tercer lugar, creemos necesario establecer una paleta de diferentes tipos de comunicación carismática. De otro modo, estaríamos forzando al comunicador que quisiera mejorar su carisma a incluir de manera inexcusable un número óptimo de determinadas figuras retóricas y otros usos relacionados con el contenido, a intentar transmitir un nivel de atributos y conductas específicos y a expresarse siempre de la misma manera que hemos determinado es carismática. Es claro que un discurso de reconocimiento a un grupo de empleados debe incluir más cercanía mediante el recurso a referencias al colectivo y la expresión del rostro, por ejemplo. Mientras que, por citar otro caso posible, en un discurso en una junta general de accionistas se torna más importante la transmisión de autoridad a través de, como muestra, listas de tres partes, la ausencia de usos gramaticales innecesarios y el empleo de gestos con las manos. Cada tipo de discurso requiere una adaptación diferente, que se podría graduar a lo largo de diferentes escalas como la que acabamos de mencionar de cercanía-autoridad.

En cuarto lugar, es necesario establecer de manera empírica el impacto que el comunicador carismático tiene sobre la imagen de la corporación a la que representa. La comunicación carismática de un directivo empresarial debe tener como objetivo final la transmisión de una determinada imagen, que respalde la imagen que la corporación quiere que los públicos tengan de ella. Determinar cómo están ambas entrelazadas reforzaría la importancia del adiestramiento del líder en los componentes que forman el modelo de comunicación carismática.

## 4. Conclusiones

Los resultados de esta investigación nos llevan a formular las siguientes conclusiones.

1. El concepto de carisma es, cuando menos, esquivo. Su significado ha cambiado a lo largo de los siglos, adoptando durante el camino matices de hedonismo, religiosos, místicos y *misteriosos*. La evolución del término desemboca hoy en una doble vía. Por un lado, la acepción popular relacionada con el magnetismo o capacidad de atracción de una persona. Y, por otro lado, la referencia a un estilo de liderazgo ligado a la capacidad de transformar organizaciones, que se compone de una serie de atributos y conductas sobre las que no existe un consenso definitivo.

La idea del líder carismático como la entendemos hoy proviene del uso del término que concibe Max Weber. Su significado como la capacidad de una persona para atraer o fascinar a los demás es relativamente reciente. Como hemos visto, parece que su primera aparición escrita en los medios de comunicación con tal significado data de la atribución de carisma al líder sindical John L. Lewis en 1949. Aun admitiendo que el significado sea aceptado hoy en el acervo popular, la dimensión extraordinaria que implica se ha perdido en la repetición que caracteriza a las palabras de acepción amplia como lo es el término carisma. Su uso indiscriminado, aplicándolo a personajes políticos y empresariales que podrían en efecto serlo, pero también a estrellas de cine por el “barniz” que adquieren de sus personajes, a objetos como automóviles y perfumes, a negocios como salones de belleza y, en general, a cualquier persona que nos parezca “magnética”, lo ha convertido en un término cliché, solo un peldaño por debajo de otros como “extraordinario”, “increíble” o “magnífico” en la escala de uso habitual de términos populares.

La unicidad de su significado actual podría ocultar que no siempre ha tenido esta habituación de uso. Como un río que sale a la luz en tramos de su recorrido, a lo largo de la historia el concepto de carisma ha sido de uso común o ha permanecido aletargado, con un significado u otro. Su origen griego, relacionado con dar y recibir placer en forma de favores o regalos, y con la belleza personal representada por las Cárites, se recoge en el Antiguo Testamento con el significado de simpatía. Pablo de Tarso encuentra en el término el contenido que necesita para hacer lo que hoy sería

un exitoso ejercicio de posicionamiento en *marketing*, y lo convierte en el regalo que Dios da a cada miembro de la comunidad y que forma el adhesivo que la une. Pero el regalo de Dios puede también provocar iniciativas desestabilizadoras por parte de líderes de comunidades cristianas que estén convencidos de que Dios les ha regalado a ellos más que a los demás. La necesaria jerarquización de una comunidad tan inmensa como era la Iglesia desde los primeros siglos de su historia, y la burocratización que la acompaña, silencia el concepto y lo adormece durante siglos. Rudolph Sohm lo rescata ya en el siglo XIX, reclamando el carisma como la esencia de la pureza de las comunidades cristianas de Pablo, y propugnando la vuelta al origen. Pero es Max Weber quien enciende el motor que impulsa la generalización actual del concepto de carisma, alejándolo de la religión y reconociéndolo como una de las tres formas de dominación legítima. La practicidad de este planteamiento, unida al impacto de la obra de Weber, genera el amplio desarrollo posterior del estudio del carisma en política, que asegura que el término ya no desaparecerá del terreno de la investigación científica. Precisamente los cabos sueltos que deja Weber son los que producen la discusión más fértil en el corpus posterior: el carisma, ¿reside en el individuo carismático, o en la percepción que de él tienen los públicos? ¿Es posible aprender a ser carismático? Y, ¿cuáles son los atributos del líder carismático?

Robert House y James Burns impulsan la investigación sobre el liderazgo empresarial carismático, haciendo de puente entre el liderazgo carismático en política y en la empresa. Posteriormente, Bernard Bass crea el concepto relacionado de liderazgo transformador, del que el carisma sería un componente en su test MLQ de liderazgo. Jay Conger y Rabindra Kanungo buscan facilitar la elusiva identificación mediante atributos del líder carismático, tipificando las conductas que exhibe.

Al comienzo de nuestra investigación nos preguntábamos si el carisma depende de uno mismo o de la percepción de los públicos y, en estrecha relación, cuáles son los componentes del carisma. Hemos establecido, mediante el estudio del corpus doctrinal, la relación de atributos y de conductas que definirían al líder carismático, así como las condiciones que facilitan su surgimiento, pero no podemos afirmar que el carisma constituya un concepto cerrado. Nuestra investigación nos ofrece el perfil de un líder de personalidad atractiva, con extrema confianza en sí



mismo y enérgico, que muestra expectativas elevadas de sus seguidores a la vez que les motiva, y con una cultivada capacidad oratoria, a través de la que comunica una visión que motiva a sus seguidores para cumplir la misión que les propone. Estas cualidades son necesariamente descubiertas por los seguidores, cuya percepción aparece en el corpus doctrinal como esencial para que exista el liderazgo carismático.

2. Definimos la comunicación carismática como la habilidad de hablar en público incorporando en el discurso recursos retóricos y de contenido determinados, a través de una expresión no verbal que exprese energía y confianza en uno mismo, con la intención de persuadir a los individuos de su capacidad de alcanzar la visión propuesta por el orador, elevando su autoestima y su percepción de poder como colectivo, ensalzando valores relevantes e identificándose como parte del colectivo.

3. La habilidad de comunicar en público es la característica, sea atributo o conducta, que con más frecuencia identifica el corpus doctrinal como propia del líder carismático. Posiblemente, esto está relacionado con el hecho de que es una característica fácil de identificar, por su carácter eminentemente externo.

Del mismo modo que los atributos y conductas del líder carismático no están clasificados de manera nítida en el corpus, tampoco hemos encontrado una relación precisa de los componentes de la comunicación carismática. Hemos buscado una delimitación de estos, a través del estudio de los autores sobre el liderazgo carismático, la retórica, la psicología y la lingüística. Concluimos que el orador carismático utiliza determinados recursos de contenido en su comunicación en público, especialmente aquellos relacionados con el *framing* o encuadre de la situación, seleccionando y haciendo más salientes aspectos de la realidad mediante referencias a la misión para alcanzar la visión futura que propone, destacando la capacidad de los individuos y del colectivo para alcanzar la visión, ensalzando los valores relevantes en el contexto y enfatizando su propio estatus como modelo a seguir en el cumplimiento de la misión. Además, hemos encontrado que incluye en su discurso recursos retóricos concretos: metáforas y analogías, aliteración, repetición de palabras y rima, facilitando el procesamiento de la información y aumentando el recuerdo. Igualmente, el orador carismático incorpora construcciones gramaticales

que ocurren frecuentemente en el discurso político, como la lista de tres partes, el contraste, las formas puzle-solución y titular-remate, la toma de posiciones y el seguimiento. Los autores coinciden, además, en el recurso a las emociones y a dar forma al contenido mediante historias, como forma de aumentar la involucración de la audiencia con el discurso, y en la importancia de evitar recursos gramaticales innecesarios, tales como intensificadores o evasivas, que restan credibilidad al orador.

En la delimitación de lo que constituye una expresión no verbal carismática en el discurso, chocamos con una indefinición mayor. La mayoría de los autores se limitan a dar pinceladas generales sobre cuál debería ser la postura sobre el escenario, la calidad del contacto visual con el público o el movimiento al andar mientras se habla. Hemos intentado precisar los parámetros que permiten analizar los componentes de la expresión no verbal, estableciendo mediciones que aúnan los criterios que hemos encontrado en el corpus.

4. Se puede entrenar al orador para que sea percibido como carismático. Weber dejó apuntado que el carisma se puede aprender, aunque en otra de sus borrosas elaboraciones arrastradas por lo inacabado de su obra. Hemos repasado numerosos experimentos en la investigación sobre el carisma, en los que tanto actores como líderes reales eran entrenados para transmitir carisma a través de su comunicación, y en los que los resultados confirman el cambio en los sujetos del experimento expuestos a los pretendidos o reales líderes de renovado carisma.

5. Hemos depurado nuestros hallazgos sobre la comunicación carismática en el modelo ECO, que reúne en una sola herramienta los factores que definen tanto la comunicación carismática, como los atributos y conductas sobre los que existe el consenso de que identifican al líder carismático al comunicar a los públicos. El modelo ECO es relevante por varias razones:

5.1. En primer lugar, no hemos encontrado una herramienta similar, con lo que hemos establecido una forma de aproximación nueva al análisis del carisma del orador, a partir de la interpretación del carisma.

5.2. El modelo ECO busca la objetividad que no hemos encontrado en nuestra investigación. La mayor parte de los descriptores que hemos localizado en la literatura sobre la comunicación carismática tienden a la abstracción. Conseguimos reducir la subjetividad mediante el recurso a la observación cuantificable, y mediante la inclusión en el modelo de la investigación que los autores han realizado sobre el liderazgo carismático.

5.3. El modelo ECO detecta tanto las cualidades como las áreas de mejora del comunicador, permitiendo obtener un perfil preciso sobre el que trabajar en la optimización de su comunicación carismática. El adiestramiento en comunicación desde la óptica del carisma puede, por tanto, ser más preciso y efectivo.

5.4. Disponer de un modelo único de comparación da acceso a una posible base de datos con la que comparar y clasificar a diferentes líderes, de cara tanto a la formación como a la selección de directivos.

5.5. Por último, el modelo ECO no es cerrado. Como hemos mencionado, permite la evolución en la inclusión o eliminación de criterios, así como en el modo de asignar y ponderar puntuaciones.

6. De los resultados de la aplicación del modelo ECO a la comunicación de los directivos del Ibex 35 deducimos las siguientes conclusiones:

6.1. A partir de los componentes que hemos identificado como propios del comunicador carismático, no podemos concluir que la comunicación de los máximos dirigentes de las principales compañías españolas se ajuste al perfil del comunicador carismático. La calificación media es de 4,76 puntos sobre 10. Si bien las horquillas de puntuación en cada escala son nuestra decisión y, por tanto, una aproximación sujeta a variaciones, la frecuencia de uso por minuto de recursos retóricos, los componentes de expresión no verbal analizados y la transmisión de atributos y conductas carismáticas, nos llevan a afirmar que existe en la muestra un margen considerable de mejora en la comunicación carismática.

6.2. Hay una falta de preparación, tanto del discurso como de su expresión, que se percibe, por un lado, en el reducido uso de recursos de contenido que hemos identificado como carismáticos y, por otro lado, en las mejoras que caben en la expresión no verbal.

6.3. Las áreas de mejora que pueden formar las líneas esenciales del entrenamiento en comunicación carismática, a partir de los resultados de la muestra que hemos analizado, son:

6.3.1. Conocimiento de los recursos de *framing*, o encuadre que ancla la recepción del discurso, y de los recursos retóricos aplicados en el discurso político, para su aplicación al discurso corporativo. Como hemos señalado, es notorio que sean tan recurrentes en la comunicación política, y tan escasos en la comunicación de los directivos.

6.3.2. Desarrollo de la expresión no verbal, concentrando la atención en evitar las conductas que detraen de la comunicación de seguridad en uno mismo, como pueden ser los gestos de protección con las manos, los movimientos repetitivos con los pies, el contacto visual errático o la modulación plana de la voz.

6.3.3. Entrenamiento en la eliminación de usos gramaticales innecesarios, en la comunicación con cualquier tipo de público, y no solo en el contexto de un discurso. Entendemos que estos usos provienen del habla diaria y se convierten en habituales, trasladándose entonces al discurso ante los públicos.

6.3.4. Toma de conciencia de los atributos y conductas que conforman la personalidad carismática, y de su relación con los recursos de contenido que ofrece el modelo ECO. Así, si se busca comunicar confianza en uno mismo, se debería, por ejemplo, evitar cualquier tipo de usos gramaticales innecesarios.

A la luz de estas conclusiones, analizamos si se verifican las hipótesis planteadas:

### **Hipótesis 1**

Es posible objetivar los componentes de la comunicación carismática.

Efectivamente, hemos identificado a partir los corpus doctrinales de la sociología, la retórica, la psicología y la lingüística los componentes que distinguen al comunicador carismático, y los hemos incorporado en el modelo de análisis ECO.

### **Hipótesis 2**

La comunicación carismática se puede evaluar, a partir de la medición de sus componentes.

Hemos desarrollado los criterios de evaluación y de medición de los componentes de la comunicación carismática en el modelo ECO, y los hemos probado aplicándolos a la evaluación de los líderes de las compañías del índice Ibex 35. Consideramos, pues, verificada esta hipótesis.

### **Hipótesis 3**

Es posible desarrollar la transmisión de carisma de los dirigentes empresariales, a través de la mejora en los componentes de la comunicación carismática.

La experimentación sobre la transmisión de carisma, que hemos repasado en el corpus doctrinal, demuestra que es posible entrenar al individuo para comunicar de manera carismática, verificándose esta hipótesis. El análisis mediante el modelo ECO abre la posibilidad de comprobar la efectividad de las posibles alternativas de entrenamiento.

### **Hipótesis 4**

La comunicación en las comparecencias públicas de los líderes de las mayores corporaciones empresariales en España requiere necesariamente la mejora de los componentes de su comunicación carismática.

El modelo de análisis ECO nos ha permitido verificar esta hipótesis. La aplicación de los componentes del modelo a los discursos analizados no arroja resultados que permitan considerar carismática la comunicación de los líderes de las corporaciones incluidas en el índice empresarial Ibex 35, representativo de las mayores corporaciones empresariales en España.

Hemos cumplido los objetivos que nos proponíamos al comienzo de esta investigación:

1. Hemos determinado en qué consiste el carisma y cuáles son sus componentes.
2. Hemos definido la comunicación carismática y qué hace carismático a un orador.
3. Hemos desarrollado un modelo de medición de la comunicación carismática.
4. Hemos analizado la capacidad de comunicación carismática de los principales dirigentes empresariales en España.

No nos gustaría cerrar esta investigación sin afirmar que el estudio de los factores que constituyen el carisma y la comunicación carismática seguirá siendo una tarea compleja, porque el carisma es un concepto amplio y abstracto. Los intentos de definirlo con precisión han conseguido cada vez, además de delimitar matices, ampliar el debate sobre su naturaleza y alcance. Creemos haber contribuido a su demarcación, en su parte más perceptible.

## 5. Fuentes

Abbot-Smith, G. (1922). *A manual Greek lexicon of the New Testament*. New York, NY: Charles Scribner's Sons.

Adair-Toteff, C. (2002). Max Weber's mysticism. *Archives of European Sociology* 43(3), 339-353. doi:10.1017/S0003975602001133

Adair-Toteff, C. (2005). Max Weber's charisma. *Journal of Classical Sociology*, 5(2), 189-204. doi:10.1177/1468795X05053491

Adair-Toteff, C. (2014). Max Weber's charismatic prophets. *History of the Human Sciences*, 27(1) 3-20. doi:10.1177/0952695113518212

Adair-Toteff, C. (2015). *Fundamental concepts in Max Weber's sociology of religion*. London: Palgrave -Macmillan.

Addington, D.W. (1971). The effect of vocal variations on ratings of source credibility. *Speech Monographs*, 38(3), 242-247. doi:10.1080/03637757109375716

Adkins, M., y Brashers, D.E. (1995). The power of language in computer-mediated groups. *Management Communication Quarterly*, 8(3), 289-323. doi:10.1177/0893318995008003002

Agulhorn, M. (1985). Politics, images, and symbols in post-revolutionary France. En S. Wilentz, (Ed.), *Rites of power: symbolism, ritual, and politics since the Middle Ages*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.

Aiello, J.R. (1972). A test of equilibrium theory: visual interaction in relation to orientation, distance and sex of interactants. *Psychonomic Science*, 27(6), 335-336. doi:10.3758/BF03328982

Aiello, J.R. (1977). A further look at equilibrium theory: visual interaction as a function of interpersonal distance. *Environmental Psychology and Nonverbal Behavior*, 1(2), 122-140. doi:10.1007/BF01145461

Akechi, H., Senju, A., Uibo, H., Kikuchi, Y., Hasegawa, T., y Hietanen, J.K. (2013). Attention to eye contact in the West and East: autonomic responses and evaluative ratings. *PLOS ONE*, 8(3), 1-10. doi:10.1371/journal.pone.0059312



Albaladejo, T. (1991). *Retórica*. Madrid: Síntesis.

Albaladejo, T. (2008). Textualidad y comunicación: persistencia y renovación del sistema retórico (La *rhethorica recepta* como base de la retórica moderna). *Revista Rethorike*, 0, 1-19.

Álvarez Gómez, J. (1989). *Historia de la vida religiosa II*. Madrid: Publicaciones Claretianas.

Amernik, J.H., y Craig, R.J. (2007). Guidelines for CEO-speak: editing the language of corporate leadership. *Strategy and Leadership*, 35(3), 25-31. doi:10.1108/10878570710745802

Anaxímenes de Lámpsaco. (2005). *Retórica a Alejandro*. (M.A. Márquez Guerrero, Trad.). Madrid: Gredos.

Anónimo (1864). Home intelligence: ragged churches. *Evangelical Christendom. A monthly chronicle of the churches conducted by members of the Evangelical Alliance*, VI, 94-95. London: William John Johnson.

Anónimo. (1954). *Rhetorica ad Herennium*. (H. Caplan, Trad.). Cambridge, MA: Harvard University Press.

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. En D.V. Day, y J. Antonakis (Eds.), *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Antonakis, J., Avolio, B.J., y Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14, 261-295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Apple, W., Streeter, L.A., y Krauss, R.M. (1979). Effects of pitch and speech rate on personal attributes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(5), 715-727. doi:10.1037/0022-3514.37.5.715

Apter, D.E. (1970). Nkrumah, charisma and the coup. En D.A. Rustow (Ed.), *Philosophers and kings: studies in leadership*. New York, NY: George Brazillier.

- Argyle, M. (1988). *Bodily communication*. New York, NY: Routledge.
- Argyle, M., y Cook, M. (1976). *Gaze and mutual gaze*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Argyle, M., y Dean, J. (1965). Eye-contact, distance and affiliation. *Sociometry*, 28(3), 289-304. doi:10.2307/2786027
- Argyle, M., y Ingham, R. (1972). Gaze, mutual gaze, and proximity. *Semiotica*, 6(1), 32-49. doi:10.1515/semi.1972.6.1.32
- Aristóteles. (1998). *Retórica*. (A. Bernabé, Trad.). Madrid: Alianza Editorial.
- Aristóteles. (2013). *Poética*. (A. Villar Lecumberri, Trad.). Madrid: Alianza Editorial.
- Armstrong, N., y Wagner, M. (2003). *Field guide to gestures*. Philadelphia, PA: Quirk.
- Asensi Pérez, M. (1998). *Historia de la Teoría de la Literatura*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Aslan, R. (2013). *Zealot: the life and times of Jesus of Nazareth*. New York, NY: Random House.
- Atkinson, M. (1984). *Our master's voices*. London: Routledge.
- Autenrieth, G. (1895). *A Homeric dictionary for schools and colleges*. (R.P. Keep, Trad.). New York, NY: Harper & Brothers.
- Avolio, B.J., y Bass, B.M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Third edition manual and sampler set*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., y Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. doi:10.1348/096317999166789

Avolio, B.J., y Gibbons, T.C. (1988). Developing transformational leaders: a life span approach. En J.A. Conger, y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Avolio, B.J., Waldman, D.A., y Einstein, W.O. (1988). Transformational leadership in a management game simulation. Impacting the bottom line. *Group & Organizational Studies*, 13(1), 59-80. doi:10.1177/105960118801300109

Awamleh, R., y Gardner, W.L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. doi:10.1016/S1048-9843(99)00022-3

Babcock-Roberson, M.E., y Strickland, O.J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326. doi:10.1080/00223981003648336

Baier, H., Lepsius, M.R., Mommsen, W.J., y Schluchter, W. (1999). Wirtschaft und Gesellschaft: Die Stadt. (A. Harrington, Trad.). *Max Weber Studies*, 1, 104-114.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(29), 122-147. doi:10.1037/0003-066X.37.2.122

Barling, J., Weber, T., y Kelloway, E.K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 81(6), 827-832. doi:10.1037/0021-9010.81.6.827

Barrett, C.K. (1947). *The Holy Spirit and the gospel tradition*. Eugene, OR: Wipf & Stock.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: The Free Press.

Bass, B.M. (1988a). Evolving perspectives on charismatic leadership. En J.A. Conger, y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bass, B.M. (1988b). The inspirational process of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 21-31. doi:10.1108/eb051688

Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B.M. (1993). A seminal shift: the impact of James Burns' *Leadership*. *Leadership Quarterly*, 4(3/4), 375-377. doi:10.1016/1048-9843(93)90042-R

Bass, B.M. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217. doi:10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Bass, B.M., y Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. En M.M. Chemers, y R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research. Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press.

Bavelas, J. (1995). Gestures specialized for dialogue. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4), 394-405. doi:10.1177/0146167295214010

Bavelas, J.B., y Chovil, N. (2013). Nonverbal and verbal communication. Hand gestures and facial displays as part of language use in face-to-face dialogue. En V.L. Manusov, y M.L. Patterson (Eds.), *The SAGE handbook of nonverbal communication*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Beard, M. (2015). *SPQR. A history of Ancient Rome*. London: Profile Books.

Beattie, G., y Shovelton, H. (2005). Why the spontaneous images created by the hands during talk can make TV advertisements more effective. *British Journal of Psychology*, 00, 21-37. doi:10.1348/000712605X103500

Beebe, S.A. (1974). Eye contact: a nonverbal determinant of speaker credibility. *The Speech Teacher*, 23(1), 21-25. doi:10.1080/03634527409378052

Beebe, S.A. (1976). Effects of eye contact, posture and vocal inflection upon credibility and comprehension. *Journal of Human Communication*, 7, 57-70.

Behling, O., y McFillen, J.M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, 21(2), 163-191. doi:10.1177/1059601196212004

Bell, D. (1966). Sociodicy: a guide to modern usage. *American Scholar*, 35, 696-714.

Bendix, R. (1960). *Max Weber. An intellectual portrait*. Berkeley, CA: University of California Press.

Bennis, W., y Nanus, B. (1985). *Leaders. Strategies for taking charge*. New York, NY: Harper Business.

Bensman, J., y Givant, M. (1975). Charisma and modernity: the use and abuse of a concept. *Social Research*, 42(4), 570-614.

Benus, S., Enos, F., Hirschberg, J., y Shriberg, E. (2006). Pauses in deceptive speech. *Speech Prosody*, 18, 2-5.

Beristain, H. (1995). *Diccionario de retórica y poética*. México DF: Porrúa.

Berlew, D.E. (1974). Leadership and organizational excitement. *California Management Review*, 17(2), 21-30. doi:10.2307/41164557

Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B.J., y Popper, M. (2001). The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly*, 12, 53-73. doi:10.1016/S1048-9843(01)00064-9

Beyer, J.M. (1999). Taming and promoting charisma to change organizations. *Leadership Quarterly*, 10(2), 307-330. doi:10.1016/S1048-9843(99)00019-3

Binetti, N., Harrison, C., Coutrot, A., Johnston, A., y Mareschal, I. (2016). Pupil dilation as an index of preferred mutual gaze. *Royal Society Open Science*, 3: 160086, 1-11. doi: 10.1098/rsos.160086

Birdwhistell, R.L. (1955). Background to kinesics. *A review of General Semantics*, 13(1), 10-18.

Birdwhistell, R.L. (1973). *Kinesics and context. Essays on body-motion communication*. London: Penguin University Books.

Blau, P.M. (1963). Critical remarks on Weber's theory of authority. *The American Political Science Review*, 57(2), 305-316. doi:10.2307/1952824

Bligh, M.C., y Kohles, J.C. (2009). The enduring allure of charisma: how Barack Obama won the historic 2008 presidential election. *Leadership Quarterly*, 20, 483-492. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.013

Bligh, M.C., Kohles, J.C., y Meindl, J.R. (2004). Charisma under crisis: presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11<sup>th</sup> terrorist attacks. *Leadership Quarterly*, 15, 211-239. doi:10.1016/j.leaqua.2004.02.005

Bligh, M.C., y Robinson, J.L. (2010). Was Gandhi "charismatic"? Exploring the rhetorical leadership of Mahatma Gandhi. *Leadership Quarterly*, 21, 844-855. doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.013

Boerner, S., Eisenbeiss, S.A., y Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: the impact of transformational leaders. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 15-26. doi:10.1177/10717919070130030201

Bordieu, P. (1987). Legitimation and structured interests in Weber's sociology of religion. En S. Lash, y S. Whimster (Eds.), *Max Weber, rationality and modernity*. London: Allen & Unwin.

Boss, G.P. (1976). Essential attributes of the concept of charisma. *Southern Speech Communication Journal*, 41(3), 300-313. doi:10.1080/10417947609372316

Bougher, L.D. (2012). The case for metaphor in political reasoning and condition. *Political Psychology*, 33(1), 145-163. doi:10.1111/j.1467-9221.2011.00865.x

Bowdle, B.F., y Gentner, D. (2005). The career of metaphor. *Psychological Review*, 112(1), 193-216. doi:10.1037/0033-295X.112.1.193

Bradac, J.J., Hemphill, M.R., y Tardy, C.H. (1981). Language style on trial: effects of "powerful" and "powerless" speech upon judgments of victims and villains.

*The Western Journal of Speech Communication*, 45, 327-341.  
doi:10.1080/10570318109374054

Bradac, J.J., y Mulac, A. (1984). A molecular view of powerful and powerless speech styles: attributional consequences of specific language features and communication intentions. *Communication Monographs*, 51, 307-319.  
doi:10.1080/03637758409390204

Brooks, C.I., Church, M.A., y Fraser, L. (1985). Effects of duration of eye contact on judgments of personality characteristics. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 71-78. doi:10.1080/00224545.1986.9713572

Brooks, J. (1981). *Showing off in America: from conspicuous consumption to parody display*. Boston, MA: Little, Brown.

Bryman, A. (1992). *Charisma & leadership in organizations*. London: Sage.

Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: some neglected issues. *Leadership Quarterly*, 4(3/4), 289-304. doi:10.1016/1048-9843(93)90036-S

Bull, P. (1985). Body movement and emphasis in speech. *Journal of Nonverbal Behavior*, 9(3), 169-187. doi:10.1007/BF01000738

Bull, P. (1986). The use of hand gestures in political speeches: some case studies. *Journal of Language and Social Psychology*, 5(2), 103-118.  
doi:10.1177/0261927X8652002

Burgoon, J.K. (1978). Attributes of the newscaster's voice as predictors of his credibility. *Journalism Quarterly*, 55(2), 276-281. doi:10.1177/107769907805500208

Burgoon, J.K., Birk, T., y Pfau, M. (1990). Nonverbal behaviors, persuasion and credibility. *Human Communication Research*, 17(1), 140-169. doi:10.1111/j.1468-2958.1990.tb00229.x

Burgoon, J.K., y Le Poire, B.A. (1999). Nonverbal cues and interpersonal judgments: participant and observer perceptions of intimacy, dominance, composure,

and formality. *Communication Monographs*, 66, 105-124. doi:10.1080/03637759909376467

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.

Calver, N.J. (1990). *The charismatic experience as an experience of God's action in the world: a study of Karl Rahner's theology as a charismatic theology* (Tesis de máster). Recuperado de: <http://etheses.dur.ac.uk/6573/>

Cannadine, D. (1985). Splendor of court: royal spectacle and pageantry in Modern Britain, c.1820-1977. En S. Wilentz, (Ed.), *Rites of power: symbolism, ritual, and politics since the Middle Ages*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.

Cassell, J., Nakano, Y.I., Bickmore, T.W., Sidner, C.L., y Rich, C. (2001). Non-verbal cues for discourse structure. *Proceedings of the 39<sup>th</sup> Annual Meeting of the Association for Computational Linguistics*. Toulouse, julio 2001, 114-123. doi:10.3115/1073012.1073028

Casson, A. (2017). *Cantigas de Santa Maria for singers*. Recuperado de: <http://www.cantigasdesantamaria.com/csm/321>

Cashdan, E. (1998). Smiles, speech, and body posture: how women and men display sociometric status and power. *Journal of Nonverbal Behavior*, 22(4), 209-228. doi:10.1023/A:1022967721884

Chadwick, H. (1993). *The early Church*. London: Penguin.

Charteris-Black, J. (2005). *Politicians and rhetoric. The persuasive power of metaphor*. London: Palgrave Macmillan.

Charteris-Black, J. (2014). *Analyzing political speeches. Rhetoric, discourse and metaphor*. London: Palgrave Macmillan.

Cherulnik, P.D., Donley, K.A., Wiewel, T.S.R., y Miller, S.R. (2001). Charisma is contagious: the effect of leaders' charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(10), 2149-2159. doi:10.1111/j.1559-1816.2001.tb00167.x



- Cicerón. (2001). *El orador*. (E. Sánchez Salor, Trad.). Madrid: Alianza Editorial.
- Cicerón. (2002). *Sobre el orador*. (J.J. Iso, Trad.). Madrid: Gredos.
- Cicerón. (2013). *Diálogos del orador*. (M. Menéndez Pelayo, Trad.). Zaragoza: Servando Gotor.
- Clark, H.H., y Fox Tree, J.E. (2002). Using *uh* and *um* in spontaneous speaking. *Cognition*, 84, 73-111. doi:10.1016/S0010-0277(02)00017-3
- Cobin, M. (1963). Response to eye contact. *The quarterly Journal of Speech*, 49(4), 415-418. doi:10.1080/00335636209382570
- Condon, W.S. (1988). An analysis of behavioral organization. *Sign Language Studies*, 58, 55-88. doi:10.1353/sls.1988.0007
- Condon, W.S., y Ogston, W.D. (1967). A segmentation of behavior. *Journal of Psychiatric Research*, 5, 221-235. doi:10.1016/0022-3956(67)90004-0
- Conger, J.A. (1988). Theoretical foundations of charismatic leadership. En J.A. Conger, y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. (1989). *The charismatic leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Conger, J.A. (1991). Inspiring others: the language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45. doi:10.5465/AME.1991.4274713
- Conger, J.A. (1993). Max Weber's conceptualization of charismatic authority: its influence on organizational research. *Leadership Quarterly*, 4(3/4), 277-288. doi:10.1016/1048-9843(93)90035-R
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. doi:10.1016/S1048-9843(99)00012-0
- Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. doi:10.5465/AMR.1987.4306715

Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1988a). Behavioral dimensions of charismatic leadership. En J.A. Conger, y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1988b). Training charismatic leadership: a risky and critical approach. En J.A. Conger, y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1992). Perceived behavioral attributes of charismatic leadership. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 24(1), 86-102. doi:10.1037/h0078703

Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452. doi:10.1002/job.4030150508

Conger, J.A., y Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. y Menon, S.T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 747-767. doi:10.1002/1099-1379(200011)21:7%3C747::AID-JOB46%3E3.0.CO;2-J

Conger, J.A., Kanungo, R.N., Menon, S.T., y Mathur, P. (1997). Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290-302. doi:10.1111/j.1936-4490.1997.tb00136.x

Conybeare, W.J., y Howson, J.S. (1852). *The life and epistles of St. Paul*. New York, NY: Charles Scribner and Company.

Corley, M., MacGregor, L.J., y Donaldson, D.I. (2007). It's the way you, er, say it: hesitations in speech affect language comprehension. *Cognition*, 105, 658-668. doi:10.1016/j.cognition.2006.10.010.

Crook, Z.A. (2004). *Reconceptualising conversion: patronage, loyalty, and conversion in the religions of the ancient Mediterranean*. Boston, MA: De Gruyter.

Dawson, L.L. (2006). Psychopathologies and the attribution of charisma. A critical introduction to the psychology of charisma and the explanation of violence in new religious movements. *Nova Religio*, 10(2), 03-28. doi:10.1525/nr.2006.10.2.3

Degroot, T., y Motowidlo, S.J. (1999). Why visual and vocal interview cues can affect interviewers' judgments and predict job performance. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 986-993. doi:10.1037/0021-9010.84.6.986

Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J., y Ruiz-Quintanilla, S.A. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256. doi:10.1016/S1048-9843(99)00018-1

Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., y Koopman, P.L. (1997). Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x

Diccionario de la lengua castellana compuesto por la Real Academia Española. (1780). Madrid: Joaquín Ibarra.

Diccionario de la lengua castellana por la Real Academia Española. (1817). Madrid: Imprenta Real.

Diccionario de la lengua castellana por la Real Academia Española. (1831). París: Librería Americana.

Diccionario de la lengua castellana por la Real Academia Española. (1899). Madrid: Imprenta de los Sres. Hernando y Compañía.

Diccionario de la lengua castellana por la Real Academia Española. (1914). Madrid: Imprenta de los Sucesores de Hernando.

Diccionario de la lengua española. (1992). Madrid: Espasa Calpe.

Diccionario de la lengua española. (2014). Madrid: Espasa.

DiTomaso, N. (1993). Weber's social history and Etzioni's structural theory of charisma in organizations: implications for thinking about charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 4(3/4), 257-275. doi:10.1016/1048-9843(93)90034-Q

Dittmann, A.T. (1963). Kinesic research and therapeutic processes: further discussion. En P.H. Knapp (Ed.), *Expression of the emotions in man*. New York, NY: International Universities Press.

Downton, J.V. (1973). *Rebel leadership. Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York, NY: The Free Press.

Droney, J.M., y Brooks, C.I. (1993). Attributions of self-esteem as a function of duration of eye contact. *The Journal of Social Psychology*, 33(5), 715-722. doi:10.1080/00224545.1993.9713927

Du, S., Tao, Y., y Martínez, A.M. (2014). Compound facial expressions of emotion. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(15), 1454-1462. doi:10.1073/pnas.1322355111

Dumdum, U.R., Lowe, K.B., y Avolio, B.J. (2002). A meta-analysis of transformational leadership correlates of effectiveness and satisfaction: an update and extension. En B.J. Avolio, y F.J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*. Oxford: Elsevier Science.

Dunbar, N.E., y Burgoon, J.K. (2005). Perceptions of power and interactional dominance in interpersonal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(2), 207-233. doi 10.1177/0265407505050944

Dunn, L. (1975). *Jesus and the Spirit*. London: SCM Press.

Duran, R.L. (1983). Communicative adaptability. A measure of social communicative competence. *Communication Quarterly*, 31, 320-326. doi:10.1080/01463378309369521

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., y Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744. doi:10.2307/3069307

Eatwell, R. (2007). The concept and theory of charismatic leadership. En A. Costa Pinto, R. Eatwell, y S.U. Larsen (Eds.), *Charisma and Fascism in inter-war Europe*. London: Routledge.

Eckstein, S.E. (1994). *Back from the future: Cuba under Castro*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Edelman, M. (1971). *Politics as symbolic action. Mass arousal and quiescence*. Chicago, IL: Markham Publishing Company.

Efron, D. (1941). *Gesto, raza y cultura*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Eisenstadt, S.N. (1968). *Max Weber on charisma and institution building*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Eisler, F.G. (1968). *Psycholinguistics: experiments in spontaneous speech*. London: Academic Press.

Ekman, P., y Friesen, W.V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, 1(1), 49-98. doi:10.1515/semi.1969.1.1.49

Ekman, P., y Friesen, W.V. (1972). Hand movements. *The Journal of Communication*, 22, 353-374. doi:10.1111/j.1460-2466.1972.tb00163.x

Ekman, P., y Friesen, W.V. (1986). A new pan-cultural facial expression of emotion. *Motivation and Emotion*, 10(2), 159-168. doi:10.1007/BF00992253

Ekman, P., Friesen, W.V., y Ellsworth, P. (1972). *Emotion in the human face: guidelines for research and an integration of findings*. New York, NY: Pergamon Press.

Ekman, P., Friesen, W.V., y Tomkins, S.S. (1971). Facial Affect Scoring technique: a first validity study. *Semiotica*, 3(1), 37-58. doi:10.1515/semi.1971.3.1.37

Eliaeson, S. (1990). Influences on Max Weber's methodology. *Acta Sociologica*, 33(1), 15-30. doi:10.1177/000169939003300102

Elliott, J.H. (1985). Power and propaganda in the Spain of Philip IV. En En S. Wilentz, (Ed.), *Rites of power: symbolism, ritual, and politics since the Middle Ages*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.

Ellis, R.J. (1991). Explaining the occurrence of charismatic leadership in organizations. *Journal of Theoretical Politics* 3(3), 305-319. doi:10.1177/0951692891003003004

Ellsworth, P.C., Carlsmith, J.M., y Henson, A. (1972). The stare as a stimulus to flight in human subjects: a series of field experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21(3), 302-311. doi:10.1037/h0032323

Ellyson, S.L., Dovidio, J.F., y Fehr, B.J. (1981). Visual behavior and dominance in women and men. En C. Mayo, y N.M. Henley (Eds.), *Gender and nonverbal behavior*. New York, NY: Springer-Verlag.

Emrich, C.G., Brower, H.H., Feldman, J.M., y Garland, H. (2001). Images in words: presidential rhetoric, charisma, and greatness. *Administrative Science Quarterly*, 46, 527-557. doi:10.2307/3094874

Enos, R.L. (2012). *Greek rhetoric before Aristotle*. Anderson, SC: Parlor Press.

Entman, R.M. (1993). Framing: toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51-58. doi:10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x

Erickson, B., Lind, E.A., Johnson, B.C., y O'Barr, W.M. (1978). Speech style and impression formation in a court setting: the effects of "powerful" and "powerless" speech. *Journal of Experimental Psychology*, 14, 266-279. doi:10.1016/0022-1031(78)90015-X

Ericsson, K.A. (2008). Deliberate practice and acquisition of expert performance: a general overview. *Academic Emergency Medicine*, 15, 988-994. doi:10.1111/j.1553-2712.2008.00227.x

Ericsson, K.A., y Charness, N. (1994). Expert performance. Its structure and acquisition. *American Psychologist*, 49(8), 725-747. doi:10.1037/0003-066X.49.8.725

Erikson, E.H. (1970). On the nature of psycho-historical evidence: in search of Gandhi. En D.A. Rustow (Ed.), *Philosophers and kings: studies in leadership*. New York, NY: George Brazillier.

Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. Glencoe, IL: The Free Press.

Exline, R.V. (1963). Explorations in the process of person perception: visual interaction in relation to competition, sex, and need for affiliation. *Journal of Personality*, 31(1), 1-20. doi:10.1111/j.1467-6494.1963.tb01836.x

Fabbi, P. (2013). *The effects of charismatic communication training on leader communication effectiveness* (Tesis doctoral). Recuperado de: [http://digitalcommons.olivet.edu/edd\\_diss/54](http://digitalcommons.olivet.edu/edd_diss/54)

Farabee, D.J., Holcom, M.L., Ramsey, S.L., y Cole, S.G. (1993). Social anxiety and speaker gaze in a persuasive atmosphere. *Journal of Research in Personality*, 27, 365-376. doi:10.1006/jrpe.1993.1025

Finlay, B. (2002). The origins of charisma as a process: a case study of Hildegard of Bingen. *Symbolic Interaction*, 24(4), 537-554. doi:10.1525/si.2002.25.4.537

Fiol, C.M., Harris, D., y House, R. (1999). Charismatic leadership: strategies for effecting social change. *Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482. doi:10.1016/S1048-9843(99)00021-1

Fleury, L. (2005). Max Weber sur les traces de Nietzsche. *Revue Francaise de Sociologie*, 46(4), 807-839. doi:10.3917/rfs.464.0807

Flynn, F.J., y Staw, B.M. (2004). Lend me your wallets: the effect of charismatic leadership on external support for an organization. *Strategic Management Journal*, 25, 309-330. doi:10.1002/smj.377

Foddy, M. (1978). Patterns of gaze in cooperative and competitive negotiation. *Human Relations*, 31(11), 925-938. doi:10.1177/001872677803101101

Frese, M., Beimeel, S., y Schoenborn, S. (2003). Action training for charismatic leadership: two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. *Personnel Psychology*, 56, 671-697. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00754.x

Freud, S. (1922). *Group psychology and the analysis of the ego*. (J. Strachey, Trad.). London: The International Psycho-Analytical Library Press.

Friedman, H.S., Prince, L.M., Riggio, R.E., y DiMatteo, M.R. (1980). Understanding and assessing nonverbal expressiveness: The Affective Communication Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 333-351. doi:10.1037/0022-3514.39.2.333

Friedrich, C.J. (1961). Political leadership and the problem of the charismatic power. *The Journal of Politics*, 23(1), 3-24. doi:10.2307/2127069

Friendly, M., Franklin, P.E., Hoffman, D., y Rubin, D.C. (1982). The Toronto Word Pool: norms for imagery, concreteness, orthographic variables, and grammatical usage for 1,080 words. *Behavior Research Methods & Instrumentations*, 14(4), 375-399. doi:10.3758/BF03203275

Frimer, J.A., Aquino, K., Gebauer, J.E., Zhu, L., y Oakes, H. (2015). A decline in prosocial language helps explain public disapproval of the US Congress. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 112(21), 6591-6594. doi:10.1073/pnas.1500355112

Gardner, W.L. (1992). Lessons in organizational dramaturgy: the art of impression management. *Organizational Dynamics*, 21(1), 33-46. doi:10.1016/0090-2616(92)90084-Z

Gardner, W.L. (2003). Perceptions of leader charisma, effectiveness and integrity: effects of exemplification, delivery, and ethical reputation. *Management Communication Quarterly*, 16, 502-527. doi:10.1177/0893318903251324



Gardner, W.L., y Avolio, B.J. (1998). The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58. doi:10.5465/AMR.1998.192958

Geertz, C. (1985). Centers, kings and charisma: reflections on the symbolics of power. En S. Wilentz, (Ed.), *Rites of power: symbolism, ritual, and politics since the Middle Ages*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.

Geffcken, J. (1978). *The last days of Greco-Roman paganism*. Amsterdam: Elsevier.

Gentner, D. (1982). Are scientific analogies metaphors? En D.S. Miall (Ed.), *Metaphor: problems and perspectives*. Hemel Hempstead: The Harvester Press.

George, N. y Conty, L. (2008). Facing the gaze of others. *Clinical Neuropsychology*, 38, 197-207. doi:10.1016/j.neucli.2008.03.001

Gerth, H.H., y Mills, W.W. (1946). *From Max Weber: essays in sociology*. New York, NY: Oxford University Press.

Gibbons, P., Busch, J., y Bradac, J. (1991). Powerful versus powerless language: consequences for persuasion, impression formation and cognitive response. *Language and Social Psychology*, 10(2), 115-133. doi:10.1177/0261927X91102003

Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin.

Goldhaber, G.M. (1974). *Organizational communication*. Dubuque, IA: WCB Publishers.

Greenfeld, L. (1985). Reflections on two charismas. *The British Journal of Sociology*, 36(1), 117-132. doi:10.2307/590409

Gregory, S.W., y Gallagher, T.J. (2002). Spectral analysis of candidates' nonverbal vocal communication: predicting U.S. presidential election outcomes. *Social Psychology Quarterly*, 6(3), 298-308. doi:10.2307/3090125

Grieve, A. J. (1910). *The encyclopedia of religion and ethics*. New York, NY: Charles Scribner.

Groves, K.S. (2006). Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(2), 566-583. doi:10.1108/01437730610692425

Gundersen, D.F., y Hopper, R. (1976). Relationships between speech delivery and speech effectiveness. *Communication Monographs*, 43, 158-165. doi:10.1080/03637757609375927

Hackman, M.Z., y Johnson, C.E. (2009). *Leadership. A communication perspective*. Long Grove, IL: Waveland Press.

Haley, P. (1980). Rudolph Sohm on charisma. *Journal of Religion*, 60, 185–197. doi:10.1086/486776

Hall, E.T. (1966). *The hidden dimension*. Garden City, NY: Doubleday.

Hamilton, M.A. (1997). The phase-interfaced omnistructure underlying the processing of persuasive messages. En G.A. Barnett, y F.J. Buster (Eds.), *Progress in communication sciences: advances in persuasion*. Greenwich, CT: Ablex Publishing Corporation.

Harnack, A. (1894). *Lehrbuch der dogmengeschichte, Vol. IV*. (N. Buchanan, Trad.). New York, NY: Dover Publications.

Harnack, A. (1902). *Die mission und ausbreitung des christentums in den ersten drei jahrhunderten*. (F.L. Pogson, Trad.). New York, NY: G.P. Putnam's Sons.

Harrison, J.R. (2003). *Paul's language of grace in its Graeco-Roman context*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Hatch, E. (1881). *The organization of the early Christian churches*. London: Rivingtons.

Hater, J.J., y Bass, B.M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695-702. doi:10.1037/0021-9010.73.4.695

Hegstrom, T.G. (1979). Message impact: what percentage is nonverbal? *The Western Journal of Speech Communication*, 43, 134-142. doi:10.1080/10570317909373961

Helminen, T.M., Kaasinen, S.M., y Hietanen, J.K. (2011). Eye contact and arousal: the effects of stimulus duration. *Biological Psychology*, 88, 124-130. doi:10.1016/j.biopsycho.2011.07.002

Heritage, J., y Greatbach, D. (1986). Generating applause: a study of rhetoric and response at party political conferences. *American Journal of Sociology*, 92(1), 110-157. doi:10.1086/228465

Hernández Guerrero, J.A., y García Tejera, M.C. (2004). *El arte de hablar. Manual de retórica práctica y de oratoria moderna*. Barcelona: Ariel.

Hernández Guerrero, J.A., y García Tejera, M.C. (2010). *Historia breve de la retórica*. Madrid: Síntesis.

Hickok, G., Bellugi, U., y Klima, E.S. (1996). The neurobiology of sign language and its implications for the neural basis of language. *Nature*, 381, 699-702. doi:10.1038/381699a0

Hietanen, J.K., Leppänen, J.M., Peltola, M.L., Linna-aho, K., y Ruuhiala, H.J. (2008). Seeing direct and averted gaze activates the approach-avoidance motivational brain systems. *Neuropsychologia*, 46, 2423-2430. doi:10.1016/j.neuropsychologia.2008.02.029

Hoffmann, B. (2009). Charismatic authority and leadership change: lessons from Cuba's post-Fidel succession. *International Political Science Review*, 30(3), 229-248. doi:10.1177/0192512109105635

Holladay, S.J., y Coombs, W.T. (1993). Communicating visions. An exploration of the role of delivery in the creation of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 6(4), 405-427. doi:10.1177/0893318993006004003

Holladay, S.J., y Coombs, W.T. (1994). Speaking of visions and visions being spoken. An exploration of the effects of content and delivery on perceptions of leader charisma. *Management Communication Quarterly*, 8(2), 165-189. doi:10.1177/0893318994008002002

Holler, J., Shovelton, H., y Beattie, G. (2009). Do iconic hand gestures really contribute to the communication of semantic information in a face-to-face context? *Journal of Nonverbal Behavior*, 33, 73-88. doi:10.1007/s10919-008-0063-9

Hosman, L.A., Huebner, T.M., y Siltanen, S.A. (2002). The impact of power-of-speech style, argument strength, and need for cognition on impression formation, cognitive responses, and persuasion. *Journal of Language and Social Psychology*, 21(4), 361-379. doi:10.1177/026192702237954

House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339. doi:10.2307/2391905

House, R.J. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. *Working Paper Series – University of Toronto*, 77(10), 1-32.

House, R.J. (1997). The social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. doi:10.1177/014920639702300306

House, R.J., y Baetz, M.L (1979) Leadership: some empirical generalizations and new research directions. En B.M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.

House, R.J., y Howell, J.M. (1992). Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. doi:10.1016/1048-9843(92)90028-E

House, R.J., y Shamir, B. (1993). Toward the integration of transformational charismatic, and visionary theories. En M.M. Chemers, y R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research. Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press.

Howell, J.M. (1988). Two faces of charisma: socialized and personalized leadership in organizations. En J.A. Conger, y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Howell, J.M., y Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243-269. doi:10.1016/0749-5978(89)90052-6

Hunt, J.G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: an historical essay. *Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144. doi:10.1016/S1048-9843(99)00015-6

Hunt, J.G., Boal, K.B., y Dodge, G.E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: an experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(3), 423-448. doi:10.1016/S1048-9843(99)00027-2

Jackson, S.M, Sherman, C.C., y Gilmore, G.W. (1914). *The new Schaff-Herzog encyclopedia of religious knowledge*. London: Funk & Wagnalls.

Jermier, J. (1993). Introduction – Charismatic leadership: neo-Weberian perspectives. *Leadership Quarterly*, 4(3/4), 217-233. doi:10.1016/1048-9843(93)90032-O

Jiménez Arias, M.E. (2015). Uso excesivo de muletillas y comodines en las exposiciones científicas orales. *Medisan*, 19(4), 541-554.

Joosse, P. (2006). Silence, charisma and power: the case of John de Ruiter. *Journal of Contemporary Religion*, 21(3), 355-371. doi:10.1080/13537900600926147

Joosse, P. (2014). Becoming a God: Max Weber and the social construction of charisma. *Journal of Classic Sociology*, 14(3), 266-283. doi:10.1177/1468795X14536652

Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. London: Allen Lane.

Kantorowicz, E.H. (1957). *The king's two bodies. A study in medieval political theology*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kasemann, E. (1980). *Commentary on Romans*. Grand Rapids, MI: Wm. B. Eerdmans Publishing.

Katz, D., y Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York, NY: Wiley.

Katz, E., y Dayan, D. (1986). Contests, conquests and coronations: on media events and their heroes. En C.F. Graumann, y S. Moscovici (Eds.), *Changing conceptions of leadership*. Berlin: Springer-Verlag.

Kaufman, P.I. (2012). Augustine on Manichaeism and charisma. *Religions*, 3, 808-816. doi:10.3390/rel3030808

Kelley, R. (1992). *The power of followership*. New York, NY: Doubleday.

Kelsey, M.T. (1965). *Speaking with tongues*. London: Epworth Press.

Kendon, A. (1972). Some relationships between body motion and speech. An analysis of an example. En A. W. Siegman, y B. Pope (Eds.), *Studies in dyadic communication*. New York, NY: Pergamon Press.

Kendon, A. (2004). *Gesture: visible action as utterance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Kennedy, G.A. (1963). *The art of persuasion in Greece*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Kennedy, G.A. (1980). *Classical rhetoric and its Christian and secular tradition from ancient to modern times*. Chapel Hill, NC: The University of North Carolina Press.

Kershaw, I. (2008). *Hitler: a biography*. New York, NY: W.W. Norton & Company.

Kets de Vries, M.F.R. (1988). Origins of charisma: ties that bind the leader and the led. En J.A. Conger, y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Kidd, R.A.N. (2014). *Charismatic gifts in the early Church: the gifts of the Spirit in the first 300 years*. Peabody, MA: Hendrickson.

Kimble, C.E., y Musgrove, J.I. (1988). Dominance in arguing mixed-sex dyads: visual dominance patterns, talking time, and speech loudness. *Journal of Research in Personality*, 22, 1-16. doi:10.1016/0092-6566(88)90021-9

Klauss, R., y Bass, B.M. (1982). *Interpersonal communication in organizations*. New York, NY: Academic Press.

Klein, K.J., y House, R.J. (1995). On fire: charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198. doi:10.1016/1048-9843(95)90034-9

Kleinke, C.L. (1986). Gaze and eye contact: a research review. *Psychological Bulletin*, 100(1), 78-100. doi:10.1037/0033-2909.100.1.78

Knapp, M.L., y Hall, J.A. (2007). *Nonverbal communication in human interaction*. Boston, MA: Wadsworth Publishing Company.

Knox, R.A. (1950). *Enthusiasm. A chapter in the history of religion*. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

Kouzes, J.M, y Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Laan, G.P. (1997). The contribution of intonation, segmental durations, and spectral features to the perception of a spontaneous and a reading speaking style. *Speech Communications*, 22, 43-65. doi:10.1016/S0167-6393(97)00012-5

Lakoff, G., y Johnson, M. (1980). *Metaphors we live by*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Lang, D.L. (1991). Transformational leadership is not charismatic leadership: philosophical impoverishment in leadership continues. *Human Resource Development Quarterly*, 2(4), 397-402. doi:10.1002/hrdq.3920020412

Lausberg, H. (1966). *Manual de retórica literaria*. (J. Pérez Riesgo, Trad.). Madrid: Gredos.

Leathers, D.G. (1997). *Successful nonverbal communication. Principles and applications*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Lepsius, M.R. (1886). Charismatic leadership: Max Weber's model and its application to the rule of Hitler. En C.F. Graumann, y S. Moscovici (Eds.), *Changing conceptions in leadership*. New York, NY: Springer-Verlag.

Levine, K.J., Muenchen, R.A., y Brooks, A.M. (2010). Measuring transformational and charismatic leadership: why isn't charisma measured? *Communication Monographs*, 77(4), 576-591. doi:10.1080/03637751.2010.499368

Levitt, E.A. (1965). The relationship between abilities to express emotional meanings vocally and facially. En J.R. Davitz (Ed.), *The communication of emotional meaning*. Westport, CN: Greenwood Press.

Liddell, H.G. (1883). *A Greek-English lexicon*. New York, NY: Harper.

Lindholm, C. (1990). *Charisma*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Little, K.B. (1968). Cultural variations in social schemata. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10(1), 1-7. doi:10.1037/h0026381

Loewenstein, K. (1965). *Max Weber's political ideas in the perspective of our time*. Amherst, MA: The University of Massachusetts Press.

López Eire, A. (2000). *Esencia y objeto de la retórica*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

Lowe, K.B., Kroeck, K.G., y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415. doi:10.1016/S1048-9843(96)90027-2

Lowrie, W. (1904). *The Church and its organization in primitive and Catholic times. An interpretation of Rudolph Sohm's Kirchenrecht*. New York, NY: Longmans, Green, and Co.



Lumen Gentium. Constitución Dogmática sobre la Iglesia. (1964). Recuperado de: [http://www.vatican.va/archive/hist\\_councils/ii\\_vatican\\_council/documents/vat-ii\\_const\\_19641121\\_lumen-gentium\\_sp.html](http://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19641121_lumen-gentium_sp.html)

Luntz, F. (2007). *Words that work. It's not what you say, it's what people hear*. New York, NY: Hyperion.

Maclachlan, B. (1993). *The age of grace. Charis in early Greek poetry*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Madsen, D., y Snow, P.G. (1991). *The charismatic bond. Political behavior in times of crisis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Mansell, W., Clark, D.M., Ehlers, A., y Chen, Y. (1999). Social anxiety and attention away from emotional faces. *Cognition and Emotion*, 13(6), 673-690. doi:10.1080/026999399379032

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346

McClave, E. (1998). Pitch and manual gestures. *Journal of Psycholinguistic Research*, 27(1), 69-88. doi:10.1023/A:1023274823974

McClelland, D.C. (1975). *Power. The inner experience*. New York, NY: Irvington Publishers.

McIntosh, D. (1970). Weber and Freud: on the nature and sources of authority. *American Sociological Review*, 35(5), 901-911. doi:10.2307/2093300

McNeill, D. (1992). *Hand and mind. What gestures reveal about thought*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Mehrabian, A. (1968). Inference of attitudes from the posture, orientation, and distance of a communicator. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 32(3), 298-308. doi:10.1037/h0025906

Mehrabian, A. (1969). Significance of posture and position in the communication of attitude and status relationships. *Psychological Bulletin*, 71(5), 359-372. doi:10.1037/h0027349

Mehrabian, A. (1970). *Tactics of social influence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mehrabian, A. (1971). *Silent messages*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.

Mehrabian, A. (1972). *Nonverbal communication*. New Brunswick, NJ: Aldine Transaction.

Mehrabian, A., y Ferris, S.R. (1967). Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. *Journal of Consulting Psychology*, 31(3), 248-252. doi:10.1037/h0024648

Mehrabian, A., y Wiener, M. (1967). Decoding of inconsistent communications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 6(1), 109-114. doi:10.1037/h0024532

Meindl, J.R., y Erlich, S.B. (1987). The romance of leadership and the evaluation of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 91-109. doi:10.2307/255897

Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., y Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102. doi:10.2307/255897

Migone, A. (2012). Addressing emergent charisma in Roman military leaders: triumphal practices in the Republican period. *Journal of Classical Sociology* 12(1), 43-68. doi:10.1177/1468795X12436753

Miller, D.W., y Marks, L.J. (1997). The effects of imagery-evoking radio advertising strategies on affective responses. *Psychology & Marketing*, 14(4), 337-360. doi:10.1002/(SICI)1520-6793(199707)14:4%3C337::AID-MAR3%3E3.0.CO;2-A

Miller, G.R., y Hewgill, M.A. (1964). The effect of variations in nonfluency on audience ratings of source credibility. *Quarterly Journal of Speech*, 50(1), 36-44. doi:10.1080/00335636409382644

Miller, N., Maruyama, G., Beaber, R.J., y Valone, K. (1976). Speed of speech and persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(4), 615-624. doi:10.1037/0022-3514.34.4.615

Mio, J.S. (1996). Metaphor, politics, and persuasion. En J.S. Mio, y A.N. Katz (Eds.), *Metaphor: implications and applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Mio, J.S. (1997). Metaphor and politics. *Metaphor and symbol*, 12(2), 113-133. doi:10.1207/s15327868ms1202\_2

Mio, J.S., Riggio, R.E., Levin, S., y Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma: the effects of metaphor. *Leadership Quarterly*, 16, 287-294. doi:10.1016/j.leaqua.2005.01.005

Mitzman, A. (1970). *The iron cage: an historical interpretation of Max Weber*. New York, NY: Alfred A. Knopf.

Mok, P.P. (1975). *Interpretation manual for communicating styles and technology*. Richardson, TX: Training Associates Press.

Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.

Molinsky, A.L., Krabbenhoft, M.A., Ambady, N., y Choi, S. (2005). Cracking the nonverbal code. Intercultural competence and gesture recognition across cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(3), 380-395. doi:10.1177/0022022104273658

Mommsen, W.J. (1959). *Max Weber and German politics, 1890-1920*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Mommsen, W.J. (1965). Max Weber's political sociology and his philosophy of world history. *International Journal of Social Science*, 17(1), 23-45.

Mommsen, W.J. (1974). *The age of bureaucracy. Perspectives on the political sociology of Max Weber*. Oxford: Basil Blackwell.

Murphy, N.A., Hall, J.A., y Colvin, C.R. (2003). Accurate intelligence assessments in social interactions: mediators and gender effects. *Journal of Personality*, 71(3), 465-493. doi:10.1111/1467-6494.7103008

Nadler, D.A., y Tushman, M.L. (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. *California Management Review*, 32(2), 77-97. doi:10.2307/41166606

Naftulin, D.H., Ware, J.E., y Donnelly, F.A. (1973). The Doctor Fox lecture: a paradigm of educational seduction. *Journal of Medical Education*, 48, 630-635. doi:10.1097/00001888-197307000-00003

Nardoni, E. (1992). Charism in the early Church since Rudolph Sohm: an ecumenical challenge. *Theological Studies*, 53, 646-662. doi:10.1177/004056399205300403

Ng, S.H., y Bradac, J.J. (1993). *Power in Language. Verbal communication and social influence*. Newbury Park, CA: SAGE.

Nodarse, B. C. (2009). *A nonverbal approach to charismatic leadership training* (Tesis doctoral, University of California Riverside). Recuperado de: <https://search.proquest.com/openview/b843c29e4f2d491c3e44cc83245b2128/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

O'Barr, W.M. (1982). *Linguistic evidence: language, power, and strategy in the courtroom*. Cambridge, MA: Academic Press.

O'Connell, D.C., y Sabin, E.J. (2010). Start-up rhetoric in eight speeches of Barack Obama. *Journal of Psycholinguistic Research*, 39, 393-409. doi:10.1007/s10936-010-9147-x

Oakes, L. (1997). *Prophetic charisma: the psychology of revolutionary religious personalities*. Syracuse, NY: Syracuse University Press.

Oberg, W. (1972). Charisma, commitment, and contemporary organization-theory. *MSU Business Topics*, 20(2), 18-32.

Orígenes. (1622). *Against Celsus*. (J. Bellamy, Trad.). London: B. Mills.

Orr, D.B. (1968). Time compressed speech – a perspective. *The Journal of Communication*, 18, 288-292. doi:10.1111/j.1460-2466.1968.tb00078.x

Ortega Carmona, A. (2006). *El discurso político. Retórica-parlamento-dialéctica*. Murcia: Diego Marín.

Ortony, A. (1975). Why metaphors are necessary and not just nice. *Educational Theory*, 25(1), 45-53. doi:10.1111/j.1741-5446.1975.tb00666.x

Ottati, V.C., y Renstrom, R.A. (2010). Metaphor and persuasive communication: a multifunctional approach. *Social and Personality Compass*, 4(9), 783-794. doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00292.x

Overstreet, R.L. (1978). Understanding charisma through its history. *Central States Speech Journal*, 29, 4, 275-282. doi:10.1080/10510977809367987

Pagels, E. (1995). *The origin of Satan. How Christians demonized Jews, pagans, and heretics*. New York, NY: Vintage Books.

Palermo, R., y Rhodes, G. (2007). Are you always on my mind? A review of how face perception and attention interact. *Neuropsychologia*, 45, 75-92. doi:10.1016/j.neuropsychologia.2006.04.025

Parsons, T. (1949). *The structure of social action*. Glencoe, IL: The Free Press.

Parsons, T. (1971). Value freedom and objectivity. En O. Stammer (Ed.), *Max Weber and sociology today*. Oxford: Basil Blackwell.

Pearce, W.B., y Conklin, B.J. (1972). Vocalic communication in persuasion. *The Quarterly Journal of Speech*, 58(3), 298-306. doi:10.1080/00335637209383126

Pearce, W.B., y Conklin, F. (1971). Nonverbal vocalic communication and perceptions of a speaker. *Speech Monographs*, 38(3), 235-241. doi:10.1080/03637757109375715

Peters, R. (2010). The riddle of charisma. *Society*, 47(6), 516-520. doi:10.1007/s12115-010-9371-x

Petit, V. (2012). Like a phoenix from the ashes. A Weberian analysis of the charismatic CEO routinization. *European Management Journal*, 30, 510-522. doi:10.1016/j.emj.2012.06.006

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7

Potts, J. (2009). *A history of charisma*. London: Palgrave Macmillan.

Poyatos, F. (1994a). *La comunicación no verbal. Cultura, lenguaje y conversación*. Madrid: Akal.

Poyatos, F. (1994b). *La comunicación no verbal. Paralenguaje, kinésica e interacción*. Madrid: Akal.

Quintiliano, M.F. (1887). *Instituciones oratorias*. (I. Rodríguez, y P. Sandier, Trads.). Madrid: Librería de la Viuda de Hernando y C.

Rahner, K. (1977). *Erfahrung des geistes*. (J. Griffiths, Trad.). New York, NY: The Seabury Press.

Ratnam, K.J. (1964). Charisma and political leadership. *Political Studies*, 12(1), 341-354. doi:10.1111/j.1467-9248.1964.tb00732.x

Read, S.J., Cesa, I.L., Jones, D.K., y Collins, N.L. (1990). When is the federal budget like a baby? Metaphor in political rhetoric. *Metaphor and Symbolic Activity*, 5(3), 125-149. doi:10.1207/s15327868ms0503\_1

Reddie, N.R. (1970). Sayyid Jamal ad-Din "al-Afghani": a case of posthumous charisma? En D.A. Rustow (Ed.), *Philosophers and kings: studies in leadership*. New York, NY: George Brazillier.

Reyes, M.I. (2003). La comunicación del portavoz en las comparecencias públicas interpersonales: aspectos pragmáticos y retóricos de su competencia comunicativa (Tesis doctoral). Recuperado de: <http://eprints.ucm.es/4836/>

Reyna, V.F. (1996). Meaning, memory, and the interpretation of metaphors. En J.S. Mio, y A.N. Katz (Eds.), *Metaphor: implications and applications*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Richmond, V.P., y McCroskey, J.C. (1979). Management communication style, tolerance for disagreement, and innovativeness as predictors of employee satisfaction: a comparison of single factor, two-factor, and multiple-factor approaches. En D. Nimmo (Ed.), *Communication yearbook 3*. New Brunswick, NJ: Transaction.

Ridderbos, H. (1966). *Paulus: ontwerp van zijn theologie*. (J.R. De Witt, Trad.). London: SPCK.

Rieff, P. (2007). *Charisma. The gift of grace and how it has been taken away from us*. New York, NY: Pantheon Books.

Riggio, R.E. (1987). *The charisma quotient*. New York, NY: Dodd, Mead & Company.

Roberts, N.C., y Bradley, R.T. (1988). Limits of charisma. En J.A. Conger, y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Roberts, R.M., y Kreuz, R.J. (1994). Why do people use figurative language? *Psychological Science*, 5(3), 159-163. doi:10.1111/j.1467-9280.1994.tb00653.x

Rouco Varela, A.M. (2003). *Teología y Derecho*. Madrid: Ediciones Cristiandad.

Ruiz, T.F. (1985). Unsacred monarchy. En S. Wilentz, (Ed.), *Rites of power. Symbolism, ritual and politics since the Middle Ages*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.

Rule, N.O., y Ambady, N. (2008). The face of success. Inferences from chief executive officer's appearance predict company profits. *Psychological Science*, 19(2), 109-111. doi:10.1111/j.1467-9280.2008.02054.x

Rustow, D.A. (1970). The study of leadership. En D.A. Rustow (Ed.), *Philosophers and kings: studies in leadership*. New York, NY: George Brazillier.

San Juan, E. (1967). Orientations of Max Weber concept of charisma. *The Centennial Review* 11(2), 270-285.

Sanders, J.T. (2000). *Charisma, converts, competitors: societal and sociological factors in the success of early Christianity*. London: SCM Press.

Santo Tomás de Aquino (1265-1274). *Suma teológica*. Recuperado de: <http://hkg.com.ar/sumat/index.html>.

Sashkin, M. (1986). True vision in leadership. *Training and Development Journal*, 40, 58-61.

Sashkin, M. (1988) The visionary leader. En J.A. Conger, y R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Sashkin, M., y Burke, W.W. (1990). Understanding and assessing organizational leadership. En K.E. Clark, y M.B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.

Schatzmann, S. (1987). *A Pauline theology of charismata*. Peabody, MA: Hendrickson Publishers.

Schefflen, A.E. (1964). The significance of posture in communication systems. *Psychiatry*, 27(4), 316-331. doi:10.1080/00332747.1964.11023403

Schefflen, A.E. (1972). *Body language and social order: communication as behavioral control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Scherer, K.R. (1980). The functions of nonverbal signs in conversation. En R.N. St.Clair, y H. Giles (Eds.), *The social and psychological contexts of language*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Schiffer, I. (1973). *Charisma. A psychoanalytic look at mass society*. Toronto: University of Toronto Press.

Schlesinger, A. (1964). *The politics of hope*. London: Eyre & Spottiswoode.



Schroeder, R. (1987). Nietzsche and Weber: two “prophets” of the modern world. En S. Lash, y S. Whimster (Eds.), *Max Weber, rationality and modernity*. London: Allen & Unwin.

Schütz, J.H. (1974). Charisma and social reality in primitive Christianity. *The Journal of Religion*, 54(1), 51-70. doi:10.1086/486373

Schweitzer, A. (1984). *The age of charisma*. Chicago, IL: Nelson-Hall.

Schyns, B., Meindl, J.R., y Croon, M.A. (2007). The romance of leadership scale: cross-cultural testing and refinement. *SAGE Publications*, 3(1), 29-46. doi:10.1177/1742715007073063

Sennett, R. (1975). Charismatic de-legitimation: a case study. *Theory and Society*, 2(2), 171-181. doi:10.1007/BF00212733

Seyranian, V., y Bligh, M.C. (2008). Presidential charismatic leadership: exploring the rhetoric of social change. *Leadership Quarterly*, 19, 54-76. doi:10.1016/j.leaqua.2007.12.005

Shamir, B. (1991). The charismatic relationship: alternative explanations and predictions. *Leadership Quarterly*, 2(2), 81-104. doi:10.1016/1048-9843(91)90024-V

Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: theoretical notes and an exploratory study. *Leadership Quarterly*, 6(1), 19-47. doi:10.1016/1048-9843(95)90003-9

Shamir, B., House, R.J., y Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594. doi:10.1287/orsc.4.4.577

Shamir, B., Arthur, M.B., y House, R.J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: a theoretical extension, a case study, and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5(1), 25-42. doi:10.1016/1048-9843(94)90004-3

Shamir, B., y Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283. doi:10.1016/S1048-9843(99)00014-4

Shartle, C.L. (1979). Early years of the Ohio State University leadership studies. *Journal of Management*, 5(2), 127-134. doi:10.1177/014920637900500203

Shea, C.M., y Howell, J.M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: a laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 375-396. doi:10.1016/S1048-9843(99)00020-X

Shils, E. (1958). The concentration and dispersion of charisma: their bearing on economic policy in underdeveloped countries. *World Politics*, 11(1), 1-19. doi:10.2307/2009407

Shils, E. (1965). Charisma, order, and status. *American Sociological Review*, 30(2), 199-213. doi:10.2307/2091564

Simonton, D.K. (1988). Presidential style: personality, biography and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(6), 928-936. doi:10.1037/0022-3514.55.6.928

Smith, B.L., Brown, B.L., Strong, W.J., y Rencher, A.C. (1975). Effects of speech rate on personality perception. *Language and Speech*, 18(2), 145-152. doi:10.1177/002383097501800203

Smith, D.N. (1998). Faith, reason and charisma: Rudolph Sohm, Max Weber, and the theology of grace. *Sociological Enquiry*, 68(1), 32-60. doi:10.1111/j.1475-682X.1998.tb00453.x

Smith, V., Siltanen, S.A., y Hosman, L.A. (1998). The effects of powerful and powerless speech styles and speaker expertise on impression formation and attitude change. *Communication Research Reports*, 15(1), 27-35. doi:10.1080/08824099809362094

Smith, W. (1867). *A dictionary of Greek and Roman biography and mythology*. Boston, MA: Little, Brown and Company.

Sohm, R. (1895). *Outlines of church history*. (M. Sinclair, Trad.). Boston, MA: Beacon Press.

Sommer, R. (1969). *Personal space. The behavioral basis of design*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Spicq, C. (1901). *Teología moral del Nuevo Testamento*. (J. Urbistondo, Trad.). Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.

Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: a review of the literature. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 25(1), 35-71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362

Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership. A survey of theory and research*. New York, NY: The Free Press.

Strauss, L. (1953). *Natural right and history*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Sundaram, D.S., y Webster, C. (2000). The role on nonverbal communication in service encounters. *The Journal of Services Marketing*, 14(5), 378-391. doi:10.1108/08876040010341008

Swedberg, R. (2006). Max Weber's contribution to the economic sociology of law. *Annual Review of Law and Social Science*, 2, 61-81. doi:10.1146/annurev.lawsocsci.2.081805.105800

Swerts, M. (1998). Filled pauses as markers of discourse structure. *Journal of Pragmatics*, 30, 485-496. doi:10.1016/S0378-2166(98)00014-9

Thayer, J. H. (1889). *Greek-English lexicon of the New Testament*. New York, NY: American Book Company.

Tichy, N.M., y Devanna, M.A. (1990). *The transformational leader. The key to global competitiveness*. New York, NY: Wiley.

Tigue, C.C., Borak, D.J., O'Connor, J.J., Schandl, C., y Feinberg, D.R. (2012). Voice pitch influences voting behavior. *Evolution and Human Behavior*, 33, 210-216. doi:10.1016/j.evolhumbehav.2011.09.004

Todorov, A., Pakrashi, M., y Oosterhof, N.N. (2009). Evaluating faces on trustworthiness after minimal time exposure. *Social Cognition*, 27(6), 813-833. doi:10.1521/soco.2009.27.6.813

Towler, A.J. (2001). *The language of charisma: the effects of training on attitudes, behavior and performance* (Tesis doctoral). Recuperado de: <https://scholarship.rice.edu/handle/1911/18039>.

Towler, A.J. (2003). Effects of charismatic influence training on attitudes, behavior, and performance. *Personnel Psychology*, 56, 363-381. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00154.x

Trice, H.M., y Beyer, J.M. (1986). Charisma and its routinization in two social movement organizations. *Research in Organizational Behavior*, 8, 113-164.

Trice, H.M., y Beyer, J.M. (1991). Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, 2(2), 149-169. doi:10.1287/orsc.2.2.149

Trobisch, D. (1994). *Paul's letters collection: tracing the origins*. Minneapolis, MN: Fortress Press.

Tucker, R.C. (1970). The theory of charismatic leadership. En D.A. Rustow (Ed.), *Philosophers and kings: studies in leadership*. New York, NY: George Brazillier.

Turner, B.S. (2011). Max Weber and the spirit of resentment: The Nietzsche legacy. *Journal of Classical Sociology*, 11(1), 75-92. doi:10.1177/1468795X10391458

Turner, S. (1993). Charisma and obedience: a risk cognition approach. *Leadership Quarterly*, 4(3/4), 235-256. doi:10.1016/1048-9843(93)90033-P

Turner, S. (2003). Charisma reconsidered. *Journal of Classical Sociology*, 3, 5-26. doi:10.1177/1468795X03003001692

Van Oort, J. (2012). The Holy Spirit and the early Church: the experience of the Spirit. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies* 68(1), 1-7. doi:10.4102/hts.v68i1.1154

Vatz, R.E. (1973). The myth of the rhetorical situation. *Philosophy and Rhetoric*, 6(3), 154-161.

Waldman, D.A., Ramírez, G.G., House, R.J., y Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1), 134-143. doi:10.2307/3069341

Wallis, R., y Bruce, S. (1986). *Sociological theory, religion and collective action*. Belfast: The Queens University of Belfast.

Wasielewski, P.L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8(2), 207-222. doi:10.1525/si.1985.8.2.207

Weber, M. (1905). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. (T. Parsons, Trad.). New York, NY: Charles Scribner's Sons.

Weber, M. (1919). *Politics as vocation*. (H.H. Gerth, y C.W. Mills, Trads.). New York, NY: Oxford University Press.

Weber, M. (1921). *Ancient Judaism*. (H.H. Gerth, y D. Martindale, Trads.). New York, NY: The Free Press.

Weber, M. (1922a). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. (J. Medina Echavarría, J. Roura Farella, E. Imaz, E. García Maynez, y J. Ferrater Mora, Trads.). Madrid: Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (1922b). *Economy and society. An outline of interpretive sociology*. (E. Fischhoff, H. Gerth, A.M. Henderson, F. Kolegar, C. Wright Mills, T. Parsons, M. Rheinstein, G. Roth, E. Shils, y C. Wittich, Trads.). Los Angeles, CA: University of California Press.

Weeks, J.W., Lee, C., Reilly, A., Howell, A.N., France, C., Kowalsky, J.M., y Bush, A. (2012). "The sound of fear": assessing vocal fundamental frequency as a physiological indicator of social anxiety disorder. *Journal of Anxiety Disorders*, 26, 811-822. doi:10.1016/j.janxdis.2012.07.005

Weisfeld, G.E., y Beresford, J.M. (1982). Erectness of posture as an indicator of dominance and success in humans. *Motivation and Emotion*, 6(2), 113-131. doi:10.1007/BF00992459

Wellens, R. (1987). Heart-rate changes in response to shifts in interpersonal gaze from liked and disliked others. *Perceptual and Motor Skills*, 64, 595-598. doi:10.2466/pms.1987.64.2.595

Wheeler, R.W., Baron, J.C., Michell, S., y Ginsburg, H.J. (1979). Eye contact and the perception of intelligence. *Bulletin of the Psychonomic Society*, 13(2), 101-102. doi:10.3758/BF03335025

Wieser, M.J., Pauli, P. Alpers, G.W., y Mühlberger, A. (2009). Is eye to eye contact really threatening and avoided in social anxiety? An eye-tracking and psychophysiology study. *Journal of Anxiety Disorders*, 23, 93-103. doi:10.1016/j.janxdis.2008.04.004

Williams, E.A., Pillai, R., Lowe, K.B., Jung, D., y Herst, D. (2009). Crisis, charisma, values, and voting behavior in the 2004 presidential election. *Leadership Quarterly*, 20, 70-86. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.002

Willner, A.R. (1984). *The spellbinders: charismatic political leadership*. New Haven, CT: Yale University Press.

Wilson, B.R. (1975). *The noble savages. The primitive origins of charisma and its contemporary survival*. Los Angeles, CA: University of California Press.

Worsley, P. (1957). *The trumpet shall sound: a study of "cargo cults" in Melanesia*. New York, NY: Schocken Books.

Wortman, R. (1985). Moscow and Petersburg: the problem of political center in Tsarist Russia, 1881-1914. En S. Wilentz, (Ed.), *Rites of power: symbolism, ritual, and politics since the Middle Ages*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press.

Wundt, W. (1921). *The language of gestures*. Berlin: Walter de Gruyter.

Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: attribution of charisma to close and distant leaders. *Leadership Quarterly*, 9(2), 161-176. doi:10.1016/S1048-9843(98)90003-0

Yukl, G. (1993). A retrospective on Robert House's "1976 theory of charismatic leadership" and recent revisions. *Leadership Quarterly*, 4(3/4), 367-373. doi:10.1016/1048-9843(93)90041-Q

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2

Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New York, NY: Pearson.

Zaleznik, A. (1977). Manager and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55, 67-68.

Zaleznik, A., y Kets de Vries, M.F.R. (1975). *Power and the corporate mind*. Chicago, IL: Bonus Books.

## Anexo 1. Referencia de los discursos analizados

Abertis: Salvador Alemany, presidente. Ceremonia de graduación EAE. Barcelona, 3 de julio de 2014. Duración: 19 minutos y 34 segundos.  
<https://www.youtube.com/watch?v=BGYalrN6gzs>

Acciona: José Manuel Entrecañales, presidente. Junta General de Accionistas 2011. Madrid, 8 de junio de 2011. Duración: 25 minutos y 40 segundos.  
<https://www.youtube.com/watch?v=s0rZelS0fws>

Acerinox: Rafael Miranda, presidente. Desayunos CEDE. Madrid, 30 de septiembre de 2016. Duración: 46 minutos y 50 segundos.  
<https://www.youtube.com/watch?v=d7Xg1gUV3Xs>

ACS: Florentino Pérez, presidente. Acto de proclamación como presidente del Real Madrid. Madrid, 19 de junio de 2017. Duración: 9 minutos y 38 segundos.  
<https://www.youtube.com/watch?v=2WRzJ7oWJmg>

Aena: Javier Martín, director general. Foro Turístico Hosteltur. Madrid, 29 de mayo de 2013. Duración: 31 minutos y 54 segundos.  
<https://www.youtube.com/watch?v=ErLxuhx10Kw>

Amadeus: Luis Maroto, presidente. Foro España Innova. Madrid, 24 de mayo de 2013. Duración: 22 minutos y 48 segundos.  
<https://www.youtube.com/watch?v=b6JDuDyW8dc>

ArcelorMittal: Jesús Izcue, presidente. Entrevista en Estrategias de Inversión. Madrid, 16 de mayo de 2017. Duración: 12 minutos y 27 segundos.  
[https://www.youtube.com/watch?v=qJxa7P6\\_OIQ](https://www.youtube.com/watch?v=qJxa7P6_OIQ)



Banco Sabadell: Josep Oliu, presidente. Junta General de Accionistas 2017. Sabadell, 30 de marzo de 2017. Duración: 22 minutos y 50 segundos.

<https://www.youtube.com/watch?v=Nt7STjk8wPU>

Bankia: José Ignacio Goirigolzarri, presidente. CEOE Cepyme Encuentro Empresarial Banca. Madrid, 4 de octubre de 2010. Duración: 33 minutos y 23 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=UUchWJe0b00>

Bankinter: María Dolores Dancausa, consejera delegada. Encuentro UBU-Activa FAE. Burgos, 24 de noviembre de 2011. Duración: 37 minutos y 10 segundos. [https://www.youtube.com/watch?v=-BrH\\_xaRL3E&spfreload=10](https://www.youtube.com/watch?v=-BrH_xaRL3E&spfreload=10)

BBVA: Francisco González, presidente. VIII Edición de los Premios Fronteras del Conocimiento de la Fundación BBVA. Madrid, 21 de junio de 2016. Duración: 18 minutos y 33 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=1uuMCF6nwxw>

Caixabank: Gonzalo Gortázar, consejero delegado. Foro de la Nueva Economía. Madrid, 14 de septiembre de 2016. Duración: 31 minutos y 52 segundos. <http://www.nuevaeconomiaforum.org/videoforum/foro-de-la-nueva-economia-con-el-consejero-delegado-de-caixabank-gonzalo-gortazar>

Cellnex Telecom: Tobías Martínez, consejero delegado. Salida a Bolsa de Cellnex Telecom. Madrid, 7 de mayo de 2015. Duración: 5 minutos y 52 segundos. [https://www.youtube.com/watch?v=KzLCyDS5G\\_Y](https://www.youtube.com/watch?v=KzLCyDS5G_Y)

Dia: Ana María Llopis, presidenta. La Rioja Foro de Innovación. Logroño, 24 de noviembre de 2010. Duración: 20 minutos y 33 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=kaC1Dxeai3c>

Enagás: Antonio Llardén, presidente. Fórum Europa. Tribuna Euskadi. Bilbao, 2 de julio de 2012. Duración: 41 minutos y 24 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=yV0W12XLDWU>

Endesa: Borja Prado, presidente. XXVII Premios de la Energía. Madrid, 21 de febrero de 2017. Duración: 12 minutos y 12 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=E-lqa5CYehU>

Ferrovial: Rafael del Pino, presidente. 2013 Edition of the European Conference at Harvard. Harvard, 2 de marzo de 2013. Duración: 16 minutos y 10 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=CW5HAIEN9-o>

Gamesa: Ignacio Martín, presidente. Jornada Crisis e Industria. Lecciones del pasado para construir el futuro. Bilbao, 29 de octubre de 2014. Duración: 24 minutos y 28 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=-PMSG-eem6w>

Gas Natural: Rafael Villaseca, presidente. Desayunos CEDE. Madrid, 1 de julio de 2014. Duración: 45 minutos y 25 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=PKF-F2PoEhY>

Grifols: Víctor Grifols, presidente. Entrega Premio Joven Empresario 2014. Barcelona, 18 de junio de 2015. Duración: 4 minutos y 25 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=r0TXvvDRJz8>

IAG: Antonio Vázquez, presidente. Fórum Europa. Madrid, 23 de enero de 2012. Duración: 25 minutos. <https://www.youtube.com/watch?v=r0TXvvDRJz8>

Iberdrola: Ignacio Sánchez Galán, presidente. Global Forum Spain. Bilbao, 3 de marzo de 2014. Duración: 15 minutos y 5 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=A61ZDq6Qvv8>

Inditex: Pablo Isla, presidente. Global Forum Spain. Bilbao, 3 de marzo de 2014. Duración: 9 minutos y 27 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=ZXc4NsuCHFI>

Indra: Fernando Abril, presidente. Junta General de Accionistas 2016. Madrid, 30 de junio de 2016. Duración: 19 minutos y 6 segundos. <https://www.youtube.com/watch?v=xrdQrYsL5FE>

Mapfre: Antonio Huertas, presidente. Junta General de Accionistas 2017. Madrid, 10 de marzo de 2017. Duración: 41 minutos y 7 segundos. [https://www.youtube.com/watch?v=ejr7Ecv0E\\_4](https://www.youtube.com/watch?v=ejr7Ecv0E_4)

Mediaset: Alejandro Echevarría, presidente. Nueva Economía Fórum. Madrid, 28 de noviembre de 2016. Duración: 23 minutos y 35 segundos.

<http://www.nuevaeconomiaforum.org/videoforum/foro-de-la-nueva-comunicacion-con-el-presidente-de-uteca-y-de-mediaset-espana-alejandro-echevarria>

Meliá: Alfonso del Poyo, vicepresidente. Entrega Premios IUIT 2016. Alicante, 8 de noviembre de 2016. Duración: 18 minutos y 47 segundos.

<https://www.youtube.com/watch?v=JyJSjrteCUI>

Red Eléctrica: José Folgado, presidente. Presentación del libro España, SL. Madrid, 27 de mayo de 2014. Duración: 8 minutos.

[https://www.youtube.com/watch?v=x1YW\\_4tvjWo](https://www.youtube.com/watch?v=x1YW_4tvjWo)

Repsol: Antonio Brufau, presidente. III Cumbre de la Internacionalización. Madrid, 8 de junio de 2015. Duración: 14 minutos y 7 segundos.

<https://www.youtube.com/watch?v=iMhFQKuqcVU>

Santander: Ana Botín, presidenta. Firma del Convenio de Colaboración entre UC y Banco Santander. Santander, 22 de diciembre de 2014. Duración: 11 minutos y 27 segundos. [https://www.youtube.com/watch?v=OjTEbE\\_8YWk](https://www.youtube.com/watch?v=OjTEbE_8YWk)

Técnicas Reunidas: Juan Lladó, presidente. APD II Congreso Nacional de Directivos. Madrid, 13 de noviembre de 2012. Duración: 18 minutos y 59 segundos. [https://www.youtube.com/watch?v=xh6le\\_cgN2I](https://www.youtube.com/watch?v=xh6le_cgN2I)

Telefónica: José María Álvarez-Pallete, presidente. Red Innova: Acelerando la innovación en un momento clave. Madrid, 16 de junio de 2011. Duración: 11 minutos y 21 segundos. <https://vimeo.com/25561230>